إدريس أُوهلال

مدارس الفكر الاستراتيجي

العميان العشرة والفيل



منشورات
مجموعة الأكاديميات الدولية

الكتاب:	مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل
المؤلف:	إدريس أُوهلال drissohlale@gmail.com
الطبعة:	الأولى 2018
الحقوق:	جميع الحقوق محفوظة للمؤلف
الناشر:	مجموعة الأكاديميات الدولية

تصدير

يجب علينا تجاوز الإطار النظري والضيق والاختزالي للمدارس العشرة، بطرح الأسئلة التي تنفتح على الممارسة، والبحث عن أفضل الممارسات العالمية، ونمذجتها.

المحتويات

تمهيد

كل مدارس الفكر الاستراتيجي عميان أمام هذا الفيل المسمى "**الاستراتيجية**"، عميان لأن كل مدرسة تدرك جانباً منه فقط، وتجهل جوانبه الأخرى.

تستمد هذه المدارس مرجعياتها من مصدرين: خبرة المستشارين وعلم الجامعيين. يميل المستشارون إلى رسم لوحات ثلاثية الأبعاد لكن لحيوان جامد، ويعشق الجامعيون رسم نفس الحيوان الجامد لكن في لوحات ثنائية الأبعاد.

ورغم هذا التحنيط الذي طال الحيوان من طرف المستشارين والجامعيين، انتشرت الاستراتيجيات ولقيت إقبالاً كبيراً لدى المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها، من إدارات حكومية وشركات خاصة وجمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية. لكن رغم هذا الإقبال لم تنجح الاستراتيجيات في الغالب الأعم (بعض الدراسات تقول أن كل تسع خطط من أصل عشرة تفشل)، لأن قادة المنظمات ومديريها حُشِروا في منظورات ضيقة مع عجائب التخطيط الاستراتيجي وغرائب معاييره، وما كان لها إلا أن تفشل لأن الفيل جُزّئ تجزيئاً وتَحَوَّل إلى جسد بدون روح.

إن الاستراتيجية لا يمكن لها أن تنجح بالتخطيط الاستراتيجي وحده، أو بحدس القيادة وحده، أو بتعلم المنظمة وحده، أو بأي جزء

آخر من أجزاء الاستراتيجية، لأن الفيل لا يمكنه أن يتحرك بأحد أجزائه، فهو كيان واحد لا يتجزأ، وكل جزء منه يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها.

ورغم أن الفيل لا يقبل التجزيء، انقسم إلى عشرة أجزاء، فالعميان العشرة الذين استكشفوه، وَصَفَ كل واحد منهم الجزء الذي أدركه. كان كل واحد منهم يصف جانباً من الحقيقة، فتم تشويه الحقيقة الكلية للفيل. ورغم هذا التشويه الذي طال الفيل بسبب هذه النزعة التحليلية الاختزالية، فقد كانت لهؤلاء العميان العشرة نجاحات كبيرة، لأن الاستراتيجية وظيفة أساسية من وظائف المنظمات، وتوجد بالتالي حاجة ملحة إلى خبرائها وعلمائها حتى ولو كانوا عمياناً.

إن حاجة قادة المنظمات ومديروها إلى معرفة أفضل الممارسات العالمية في مجال الاستراتيجية والاستفادة منها مهمة، من أجل المضي قدما نحو مدرسة شمولية ومتوازنة في الفكر الاستراتيجي، لكن **كيف يمكن جمع شتات علم وفن الاستراتيجية من خلال نظرة نسقية تستفيد من منظورات العميان العشرة، وتتجاوزها إلى نظرة شمولية ومتكاملة ومتوازنة وفعالة؟ هذا هو السؤال.**



مقدمات



المدارس العشر للفكر الاستراتيجي

إن وضع مدارس الفكر الاستراتيجي شبيه بوضع العميان العشرة في قصة "الفيل والعميان العشرة".

عشرة عميان مجتمعون حول فيل واحد، وكل واحد منهم يصف ما تلمست يديه! الفيل هو الاستراتيجية، والعميان العشرة هم مدارس الفكر الاستراتيجي. لكن **هل هذه المدارس هي عشرة أجزاء أم عشرة مقاربات للفيل؟ وهل هذا التعدد في الأجزاء أو المقاربات هو تعبير عن فكر استراتيجي غني ومتنوع وعظيم، أم يعكس انحطاط الفكر الاستراتيجي وعجزه عن النظرة الشمولية لموضوعه؟**

دعونا أولا نتعرف على العميان العشرة.

تُصَنَّف مدارس الفكر الاستراتيجي إلى ثلاثة اتجاهات:

- **المدارس المعيارية** المنشغلة بمعايير التحليل الاستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الاستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو مواقع تنافسية وفق معايير محددة مسبقاً. والمدارس المعيارية ثلاث، وهي: مدرسة المشاريع، ومدرسة الخطط، ومدرسة المواقع التنافسية.

- **المدارس الوصفية** التي تستهدف فهم الكيفية التي تتكون بها الاستراتيجيات واقعياً، بدلا عن وضع معايير قبلية لها.

والمدارس الوصفية خمس، وهي: مدرسة القيادة، والمدرسة المعرفية، ومدرسة التعلم، ومدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية.

- **المدارس المعيارية الوصفية** التي تحاول جاهدة تركيب مكتسبات المدارس المعيارية والمدارس الوصفية. والمدارس المعيارية الوصفية اثنتان، وهما: مدرسة البيئة الخارجية، ومدرسة الإعدادات.

إن كل مدرسة من هذه المدارس العشر تشبه أعمى من العميان العشرة في قصة "**الفيل والعميان العشرة**"، فكل واحد من العميان العشرة صَدَقَ في وصفه للفيل، لكن من موقعه وزاوية رؤيته، أي كُلٌّ وَصَفَ ما جَرَّب.

المدارس العشر إذن هي:

المدارس المعيارية:

- مدرسة المشاريع
- مدرسة الخطط
- مدرسة المواقع التنافسية

المدارس الوصفية:

- مدرسة القيادة

- المدرسة المعرفية
- مدرسة التعلم
- مدرسة السلطة
- المدرسة الثقافية

المدارس المعيارية الوصفية:

- مدرسة البيئة الخارجية
- مدرسة الإعدادات

غياب الرؤية التركيبية الشاملة

إن الفهم الشامل للاستراتيجية يقتضي مقاربتها في كليتها.

تطور الفكر الاستراتيجي خلال القرن الماضي تطورا كبيرا، لكنه لم يبلغ مع ذلك درجة النضج التي تسمح له ببناء رؤية تركيبية شاملة لعملية الإدارة الاستراتيجية. إن مختلف مدارس الفكر الاستراتيجي تفسر جوانب محدودة من العملية الاستراتيجية.

يمكن تشبيه وضعية الفكر الاستراتيجي بقصة العميان العشرة والفيل. لقد صَدَقَ كل واحد من العميان في وصفه للفيل، فَكُلٌّ وَصَفَ ما جَرَّب، ولكن في الواقع كل واحد منهم فشل في معرفة الصورة الكاملة للفيل، لأن كل واحد منهم استطاع أن يتعرف على جزء من الصورة فقط.

إن الفهم الشامل للاستراتيجية يقتضي مقاربتها في كليتها كعملية تصميم شكلية وتحليلية ومستقبلية وذهنية وصاعدة وتفاوضية وجماعية وتفاعلية وتغييرية.

لقد عرفت العقود الأربعة الأخيرة إبداعا كبيرا في مجال تطوير ونشر الاستراتيجيات. ورغم ذلك فلا أحد اليوم يستطيع تفسير العملية التي تُحَوِّل منظمة من الانخراط في ردود الفعل التي تخدم مشاريع الآخرين إلى منظمة استراتيجية، وتنتشل قائداً من الحريق اليومي وتصنع منه قائداً استراتيجياً.

وضع الأسئلة

حصيلة الفكر الاستراتيجي جدل علمي حول أسئلة وفرضيات هذا الفكر.

كيف نتغلب على درجة التعقيد العالية التي تميز العملية الاستراتيجية؟

في محاولة للتغلب على هذا التعقيد الذي تتسم به العملية الاستراتيجية تنحو المدارس المعيارية نحو المظاهر الخاصة بالمشروع أو التخطيط أو التموقع، في حين تنحو مدارس أخرى يمكن نعتها بالوصفية نحو قلب أغلب المبادئ الأساسية التي وضعتها المدارس المعيارية. والحصيلة جدل علمي في عالم الادارة الاستراتيجية حول الأسئلة والفرضيات التالية:

- **من هو المهندس الحقيقي للاستراتيجية؟ المخططون أم المحللون أم القادة أم كل العاملين أم البنيات المعرفية للأشخاص أم السلطة أم ثقافة المنظمة أم البيئة الخارجية أم مزيج من هؤلاء المهندسين حسب الحاجة والحالة؟**
- **كيف تتكون الاستراتيجية؟ من خلال عمليات تخطيط وتحليل رسمية ووفق معايير؟ أم تنبع من غير تخطيط رسمي من ذهن القائد أو علاقات السلطة أو ثقافة المنظمة أو**

البيئة الخارجية؟ بتعبير آخر إلى أي حد يمكن اعتبار العملية الاستراتيجية واعية ومقصودة؟

- **هل يصح الفصل بين عمليتي تصميم الاستراتيجية وتنفيذها؟ بتعبير آخر هل نصمم الاستراتيجية أولا ثم ننفذها، أم لا يوجد تصميم قبلي للاستراتيجية وإنما وصف بعدي لها؟**



مدرسة المشروع



مقاربة تشاركية

الاستراتيجية هي مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقاربة تشاركية.

أول العميان العشرة مدرسة المشروع، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقاربة تشاركية**".

في كتابنا "فقه الاستراتيجية" وضّحنا أن الاستراتيجية فعل جماعي في المستقبل، لكنه فعل مشترك بين أفراد لهم مصالح مختلفة، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف جماعي مشترك. هكذا تتشعب في كل تنظيم رهانات شخصية عند الأفراد مع أهداف جماعية مشتركة بينهم، والاستراتيجية هي الصيغة العملية لإدارة هذا التشعب في المصالح بما يحقق الهدف الجماعي لهم جميعا، والهدف الشخصي لكل واحد منهم. إن الاستراتيجية صيغة لتنسيق المشاريع الشخصية للأفراد مع المشروع الجماعي للمنظمة.

يضع القادة الذين يعتمدون هذا النهج استراتيجيات واضحة وبسيطة، انطلاقا من معايير صريحة وواعية، وباعتماد مقاربة تشاركية تتيح للجميع المشاركة في صنع استراتيجية المنظمة وفي تنفيذها.

أصول مدرسة المشروع

كان لهذه المدرسة تأثير خفي على أغلب منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية.

يمكن تصنيف مدرسة المشروع في موقع وسط بين المدارس المعيارية التحليلية المجردة (مدرسة المواقع التنافسية مثلا) والمدارس الوصفية الحدسية الغامضة (مدرسة القيادة مثلا)، لكنها للمدارس المعيارية التحليلية أقرب لاعتمادها التفكير الواعي والفصل بين مرحلة التصميم ومرحلة التنفيذ.

وقد سيطرت هذه المدرسة بشكل كبير في سبعينيات القرن الماضي، ولا يزال حضورها قائما اليوم، بشكل غير مباشر على الأقل، بسبب تأثيرها الخفي على أغلب منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية.

ترجع أصول هذه المدرسة إلى الكتابين التاليين:

- القيادة في الإدارة، **لفيليب سلزنيك**، الذي صدر سنة 1957
- الاستراتيجيات والبنيات التنظيمية، **لألفريد شاندلر**، الذي صدر سنة 1962

تحليل سوات

تحليل سوات هو تحليل للوضعية الحالية والمستقبلية للمنظمة لا للبيئة الداخلية والخارجية لها.

يرجع الفضل في الانتشار الفعلي لهذه المدرسة إلى **جامعة هارفارد** الأمريكية التي استحدثت درساً جديداً في تخصص إدارة الأعمال باسم "سياسة الأعمال" في أواسط ستينيات القرن الماضي، ونشرت كتاب "**السياسة العامة**" بمساهمة **لورند، وكريستنسن، وأندروز، وجوت**، الذين اقترحوا لتصميم الاستراتيجية البحث عن أفضل معادلة بين نقط القوة ونقط الضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية، واستخدام تحليل **SWOT** كإطار لهذا التشخيص الاستراتيجي.

ينقسم تحليل سوات إلى تحليل للوضعية الحالية من جهتي نقط القوة ونقط الضعف، وتحليل للوضعية المستقبلية من جهتي الفرص والتهديدات.

- **نقط القوة** Strengths: عناصر القوة الحالية في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- **نقط الضعف** Weaknesses: نقاط الضعف الحالية في المنظمة.

- **الفرص** Opportunities: عناصر القوة المستقبلية في المنظمة، أي نقط قوة غير موجودة حالياً في المنظمة، لكن يمكن الحصول عليها مستقبلا خلال فترة الخطة المقترحة واستغلالها.
- **التهديدات** Threats: عناصر الضعف المستقبلية في المنظمة، أي نقط ضعف غير موجودة حالياً في المنظمة، لكن يمكن أن تطرأ مستقبلا خلال فترة الخطة المقترحة وتشكل تهديداً للمنظمة وخطتها.

ويتضح مما سبق وجود خطأ شائع عن تحليل سوات؛ فالاعتقاد المنتشر هو أن نقط القوة ونقط الضعف هي عوامل داخلية، وأن الفرص والمخاطر هي عوامل خارجية، ولكن الصواب هو أن نقط القوة ونقط الضعف هي عوامل في **الوضعية الحالية** للمنظمة، والفرص والمخاطر هي عوامل في **الوضعية المستقبلية** للمنظمة.

نقد مدرسة المشروع

النقد يرسم حدود الشيء، لكن يتيح الاستفادة الواقعية منه.

توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة أهمها:

- بناء الاستراتيجية على التفكير الواعي.
- فصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ.
- تجاهل مساهمة الفاعلين.
- تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع.
- تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي.
- تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الاستراتيجية.



مدرسة التخطيط



التخطيط ثم التنفيذ

نبني العمارة على الورق أولا قبل بنائها على الأرض.

ثاني العميان العشرة مدرسة التخطيط، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعاييروالتمسك الدقيق بالشكليات**".

ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة المشروع، وتطورت بشكل متوازي معها، وكان لها تأثير كبير على الممارسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية خلال سبعينيات القرن الماضي حيث عرفت أوج انتشارها.

تعرضت هذه المدرسة للنقد بشكل كبير فيما بعد، ورغم ذلك بقيت تمارس تأثيراً كبيراً على منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية رغم تراجعها النسبي في ثمانينيات القرن الماضي.

تنطلق مدرسة التخطيط من نفس فرضيات مدرسة المشروع، فهي تعتبر التفكير الاستراتيجي تفكيرا واعيا، ويتم وفق معايير ، وترى أن تطوير الاستراتيجيات يتم في مرحلتين منفصلتين:

- مرحلة التخطيط.

- مرحلة التنفيذ.

إن مبدأ الفصل بين مرحلتي التخطيط والتنفيذ هو مبدأ أساسي في بناء الاستراتيجيات بنظر مدرسة التخطيط، فنحن نخطط بشكل سابق ومنفصل عن التنفيذ، مثلما نفعل في الهندسة المعمارية، نبني العمارة على الورق أولا قبل بنائها على الأرض.

الاحترام الشديد للمعايير

الاستراتيجية هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير.

كما يتم وفق معايير. لكن تضيف على هذه الفرضيات المشتركة مع مدرسة المشروع فرضية خاصة بها تميزها بوضوح: معايير بناء الاستراتيجيات ليست صريحة وواعية فقط بل هي معايير مجردة، وعملية الاستراتيجية ليست عملية ذهنية فقط بل هي عملية شكلية.

تنقسم عملية الاستراتيجية في منظور مدرسة التخطيط إلى مراحل متميزة:

- مرحلة التخطيط للتخطيط.
- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة تحليل المعلومات.
- مرحلة منظومة الغايات.
- مرحلة منظومة الأهداف.
- مرحلة منظومة الوسائل.
- مرحلة منظومة القياس.

وفي كل مرحلة يتم استخدام طرق وأدوات خاصة، والانضباط لمعايير محددة، وفي نهاية كل مرحلة يتم استخدام قوائم للمراجعة للتأكد من استيفاء متطلباتها.

مساهمة إيغور أنسوف

أيقظ أنسوف بمساهمته الإحساس بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

تطورت مدرسة التخطيط مع **إيغور أنسوف**، الذي يرى أن هناك طريقة عملية لصياغة القرارات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال، وأن هذه الطريقة يجب أن تتوفر لجميع المعنيين والمهتمين بها.

اشتغل أنسوف أستاذا بمعهد كارنيجي للتكنولوجيا، كما كان مستشارا في استراتيجيات المنظمات. وهو أمريكي من أصل روسي، واشتهر بكتابه "استراتيجية تطوير المنظمات" الذي نشر سنة 1965 وترجم إلى 14 لغة، وبمصفوفته التي تُصنّف وتُفسّر مختلف أنواع استراتيجيات تطوير المنظمات.

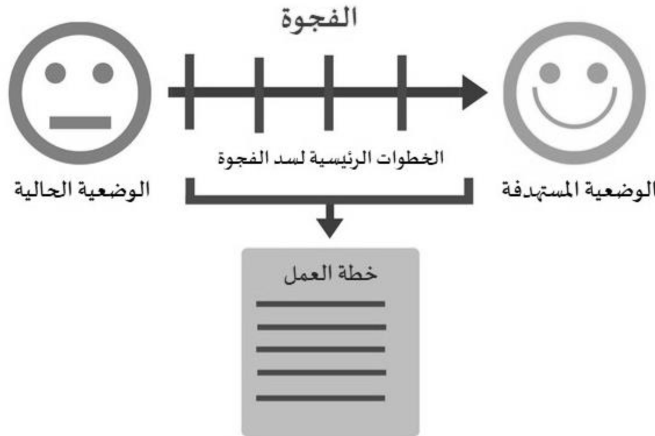
أيقظ أنسوف بمساهمته الإحساس بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وكان لكتابه الأول والأهم المعنون "**الاستراتيجية المؤسسية**" والذي صدر سنة 1965 تأثير كبير على الفكر الاستراتيجي، لأن التخطيط الاستراتيجي حتى ذلك الحين كان غير مفهوم بصورة شاملة ولم تتضح معالمه بعد، إذ كان لكل طريقته في التخطيط. **فاجتهد أنسوف في إبداع نموذج منطقي يُيَسِّر عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية**.

تحليل الفجوة الاستراتيجية

هدف تحليل الفجوة هو الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها.

يتمحور نموذج أنسوف حول مبدأ "**تحليل الفجوة الاستراتيجية**"، وهي أداة تساعد المنظمات على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل، وهي في جوهرها تعبير عن المسافة الممتدة بين جواب سؤالين:

- **أين نحن الآن؟ ما مستوى مواردنا الحالية؟ وهل نستخدم مواردنا الحالية بشكل أمثل؟**
- **إلى أين نريد أن نصل؟ هل الاستثمار في رأس المال أو التكنولوجيا من شأنه تطوير أعمالنا؟**



ينطوي "**تحليل الفجوة**" على تحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية، ويمكن القيام بهذا التحليل على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي للمنظمة، وهدفه الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها.

ويتم إجراء "تحليل الفجوة" على مستويات مختلفة:

- على مستوى المنظمة (مثلا قياس الاستثمار في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق نتيجة معينة).
- على مستوى اتجاه الأعمال.
- على مستوى العمليات التجارية.
- على مستوى تكنولوجيا المعلومات.

أسئلة الاستراتيجية

السؤال المطروح بشكل جيد هو بحد ذاته جواب.

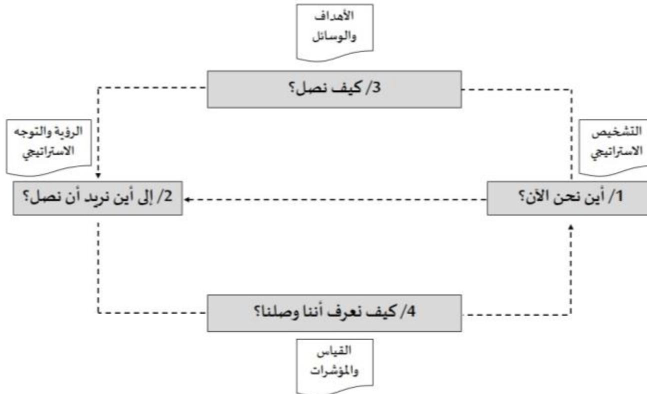
يمكن تعريف الاستراتيجية والتعبير عن حقيقتها من خلال منظومة متكاملة من أربعة أسئلة؛ سؤالين لتحليل الفجوة، وسؤالين لسدها.

أسئلة تحليل الفجوة:

- أين نحن الآن؟
- إلى أين نريد أن نصل؟

وأسئلة سد الفجوة:

- كيف نصل؟
- كيف نعرف أننا وصلنا؟



التمييز بين الاستراتيجي والتشغيلي

الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية مختلفتان في الطبيعة، متكاملتان في الوظائف.

ومن المساهمات النوعية **لإيغور أنسوف** أيضا في مجال الفكر الاستراتيجي تمييزه بين نوعين من الإدارة: الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، فما الفرق بينهما؟

الإدارة الاستراتيجية:

- تغطي الأعمال التي تتم على مستوى الزمن البعيد المدى.
- تميل إلى التركيز على العمليات أكثر من المخرجات.
- تهتم بالتغيير وتجعله ممكنا.
- مهمتها التخطيط لتطوير المنتجات والخدمات.

الإدارة التشغيلية:

- تغطي الأعمال التي تتم على مستوى الزمن القصير المدى.
- تميل إلى التركيز على المخرجات أكثر من العمليات.
- تهتم بالاستمرارية.
- مهمتها تحقيق كفاءة الإنتاج والتوزيع والتسويق وتعظيم الربح.

ويوجد بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية تكامل؛ فالإدارة الاستراتيجية بدون إدارة تشغيلية مجرد أحلام مجنحة تعطي النشوة المخدرة لكن لا تعطي نتائج ملموسة، والإدارة التشغيلية بدون إدارة استراتيجية هي الضجة التي تسبق الهزيمة.

نقد مدرسة التخطيط

النقد يرسم حدود الشيء، لكن يتيح الاستفادة الواقعية منه.

توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، وهي في جزء منها نفس المآخذ الموجودة على مدرسة المشروع:

- بناء الاستراتيجية على التفكير الواعي.
- فصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ.
- تجاهل مساهمة الفاعلين.
- تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع.
- تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي.
- تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الاستراتيجية.
- وبالإضافة إلى هذه المآخذ المشتركة مع مدرسة المشروع، يؤاخذ على مدرسة التخطيط بشكل خاص:
- الاستغراق في التحليل بهدف الوصول لإجابات صلبة ومقنعة لدرجة فقدان الفاعلية في التخطيط أو الفشل فيه.

- إهمال دور الإبداع والحدس في تكوين الاستراتيجية عند التركيز على التحليل فقط.
- آمنت بإمكانية خلق منظمة استراتيجية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فقط.
- مع مدرسة التخطيط يتحول المخططون إلى قادة، والقادة إلى مخططين.

إن نماذج مدرسة التخطيط تصلح لعالم تتوفر فيه الأجوبة اليقينية، أكثر من صلاحيته لعالم يحكمه الاضطراب واللايقين وعدم الوضوح.



مدرسة التموقع الاستراتيجي



مدرسة التموقع الاستراتيجي

الاستراتيجية هي موقع استراتيجي في سوق تنافسية.

ثالث العميان العشرة مدرسة التموقع الاستراتيجي، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي موقع استراتيجي في سوق تنافسية**".

تنبني الاستراتيجية من منظور هذه المدرسة على تحليل دقيق للوضعيات، وترجع إلى عدد محدود من المواقع العامة، أو ما يمكن أن نسميه "أحجار البناء"، التي نختار منها استراتيجيتنا بناء على تحليل منطقي ودقيق للوضعيات.

تعتقد هذه المدرسة أن **عدد الاستراتيجيات الممكنة واقعيا محدود** بالنظر للتموقعات الممكنة في السوق، وذلك خلاف الاعتقاد السائد مع المدرستين السابقتين في أن عدد الاستراتيجيات الممكنة لا محدود.

سيطرت هذه المدرسة على الفكر الاستراتيجي خلال ثمانينات القرن الماضي، لكنها تطورت بمساهمات ثلاث موجات تاريخية:

- **موجة الاستراتيجيات العسكرية**، مع **سان تزو** الذي كتب سنة 400 قبل الميلاد كتابه المشهور **"فن الحرب"**، **وكارل فون**

كلاوسيويتز الذي كتب "**في الحرب**" سنة 1831. وانصب اهتمام هذه المساهمات على البحث عن أفضل التموقعات في ساحات المعارك لكسب الحروب.

- **موجة استراتيجيات مكاتب الاستشارات** التي كان هاجسها الأول هو التموقع الاستراتيجي في الأسواق التنافسية لكسب حصص سوقية كبيرة.
- **التقعيد لهذه المدرسة مع الأمريكي مايكل بورتر**، فبعد مساهمات خبراء الاستراتيجيات العسكرية وخبراء الاستراتيجيات الصناعية والتجارية جاء التقعيد لهذه المدرسة مع الأمريكي مايكل بورتر.

المنظور العسكري

الاستراتيجيات الممكنة عسكريا ثلاث: الهجوم والدفاع والمناورة.

الموجة الأولى هي موجة الاستراتيجيات العسكرية. كانت أول مساهمة نوعية مع القائد الصيني **سان تزو** الذي كتب سنة 400 قبل الميلاد كتابه المشهور "**فن الحرب**"، والذي أكد فيه على الأهمية الاستراتيجية لتقصي معلومات العدو، وموقع المعركة، وميزة من يصل الأول. ونلاحظ استمرار هذا الفكر الاستراتيجي في الصين اليوم التي تتعامل مع السوق كساحة حرب.

بعد **سان تزو** بعدة قرون جاء خبير عسكري ثاني هو **كارل فون كلاوسيويتز** الذي كتب "**في الحرب**" سنة 1831، وحصر عدد الاستراتيجيات الممكنة عسكريا بالنظر للتموقعات الممكنة في ساحة المعركة في ثلاث:

- استراتيجية الهجوم.
- استراتيجية الدفاع.
- استراتيجية المناورة.

منظور مكاتب الاستشارات

إن التعاليم المقدسة للاستراتيجيات الفعالة واضحة: القواعد الأربعة للتموقع الاستراتيجي.

كانت **الموجة الثانية** بمساهمة نخبة من الشركات الأمريكية العالمية كجينرال إليكتريك، ومكاتب الاستشارات الأمريكية العالمية أيضا مثل مجموعة بوسطن للاستشارات B.C.G.

كان الهاجس الأول هو **الحصة السوقية** التي أصبحت هدفاً مقدساً، ومع هذه الحصة السوقية المقدسة تحول نموذج **SWOT** لمدرسة المشروع الذي يستخدم للبحث عن أفضل معادلة بين نقط القوة ونقط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، إلى نموذج **B.C.G** مع مدرسة التموقع الاستراتيجي، حيث تم استخدام **مؤشر الحصة السوقية** للتعبير عن خصائص البيئة الداخلية **ومؤشر نمو السوق** للتعبير عن خصائص البيئة الخارجية. ومع هذا التحول أصبحت المعادلة الجديدة الذي يبحث عنها **التحليل الاستراتيجي** هي **محفظة أنشطة متوازنة** لتعظيم استغلال فرص نمو السوق، وأصبحت الاستراتيجيات الذكية تقوم على **قواعد التموقع الاستراتيجي** الأربعة التالية:

- **الأفكار الإبداعية والفرص الكبرى** تتحول إلى نجوم.

- **النجوم** تتحول إلى بقرة حلوب عن طريق التمويل المناسب.
- **البقرة الحلوب** تُمَوِّل النجوم الجديدة ليتحولوا بدورهم إلى بقرة حلوب تُمَوِّل نجوماً جديدة.
- إكرام **الموتى** دفنهم، أو الإبقاء على جثتهم إذا كان في بقائها فائدة.

أثبتت الدراسات التي تمت على تطور منحنى التجربة لدى الشركات أن تكلفة الإنتاج تنخفض بنسبة 10٪ إلى 30٪ في كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج، ومعنى هذا أن الشركات السبّاقة إلى دخول السوق تستطيع بسرعة الرفع من حجم إنتاجها واكتساب ميزة تنافسية قائمة على السعر المنخفض. إن التعاليم المقدسة للاستراتيجيات الفعالة واضحة: **القواعد الأربعة**.

مساهمة مايكل بورتر

اشتهرت أعمال بورتر بالتركيز على بناء ميزة تنافسية وتطوير استراتيجية تنافسية.

الموجة الثالثة هي موجة التقعيد لهذه المدرسة مع **مايكل بورتر** في سنوات ثمانينات القرن الماضي.

عمل بورتر بروفيسور بجامعة هارفرد للأعمال، وهو أحد القادة النافذين في مجال استراتيجيات الشركات وتنافسية الدول، وأعماله معترف بها في العديد من الحكومات والشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً.

ألّف مايكل بورتر 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الاستراتيجيات التنافسية، ويعرف بشكل عام كأب لمدرسة التموقع الاستراتيجي، وقد أعادت أعماله تعريف الكثير من المفاهيم كالمنافسة والتطور الاقتصادي والسياسة البيئية ودور الشركات في المجتمع.

بالإضافة إلى أبحاثه وكتاباته والتدريس، يعمل بورتر مستشاراً للكثير من الشركات والحكومات والقطاع الاجتماعي، كما لعب دوراً مهماً في السياسة الأمريكية الاقتصادية في لجان تنفيذية ومجلس الكونغرس الأمريكي، وقاد برامج الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في العديد من الدول.

واشتهرت أعمال بورتر بالتركيز على بناء ميزة تنافسية وتطوير استراتيجية تنافسية، سواء بالنسبة للمنظمات أو المناطق أو المدن أو الدول.

القوى الخمس

يستخدم هذا النموذج لتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق وتحليل الميزات التنافسية.

تناول مايكل بورتر في كتابه "**الاختيارات الاستراتيجية والتنافسية**" تحليل البيئة التنافسية من خلال **القوى الخمس** التي تتحكم في ظروف المنافسة، وهي:

- **القوة التفاوضية للموردين**: أي قدرة موردي المواد الخام والعمالة والخدمات على وضع الشركة تحت الضغط برفض العمل معها أو فرض أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة عليها.
- **القوة التفاوضية للعملاء**: أي قدرة العملاء على وضع الشركة تحت الضغط بسبب حساسيتهم للأسعار أو الجودة أو الخدمة بعد البيع...
- **قوة المنتجات البديلة**: إن وجود منتجات بديلة للمنتج التنافسي يزيد من ميول المستهلكين إليها.
- **قوة المنافسة داخل القطاع**: في معظم القطاعات تعتبر هذه القوة هي القوة الرئيسية في البيئة التنافسية. وتتم المنافسة

المباشرة داخل القطاع على عدة مجالات منها السعر والجودة والابداع والتسويق وغيرها...

- **قوة المنافسين الجدد**: إن الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب منافسين جدد، وهذا يتسبب بانخفاض الحصة السوقية والربح. وما لم يتم الحد من دخول منظمات جديدة فإن معدل الربح سينخفض، ويتم هذا المنع من خلال وضع حواجز عند الدخول وبراءات الاختراع وحقوق الملكية...

ويستخدم هذا النموذج لتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق وتحليل الميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق.

المجموعات الاستراتيجية

تعتبر المنافسة أكثر شراسة داخل نفس المجموعة الاستراتيجية.

بالإضافة إلى القوى الخمس يتم تحليل التنافسية أيضا باستخدام مفهوم "**المجموعات الاستراتيجية**".

المجموعة الاستراتيجية هي تجمع لمنظمات تقدم نفس العرض ولها نفس نموذج الأعمال أو نفس الاستراتيجية. على سبيل المثال يمكن تقسيم سوق المطاعم العالمية إلى مجموعتين استراتيجيتين: مطاعم الوجبات السريعة، ومطاعم الوجبات الفاخرة.

صاغ هنت سنة 1972 مفهوم "المجموعات الاستراتيجية" عندما كان يحلل صناعة الأدوات المنزلية، وأعاد مايكل بورتر بعده سنة 1980 تطوير هذا المفهوم وطبقه ضمن نظامه الشامل للتحليل الاستراتيجي.

يهدف تحليل المجموعات الاستراتيجية إلى تحديد المنظمات التي تحمل نفس الصفات الاستراتيجية، وتتبع نفس نموذج الأعمال أو نفس الاستراتيجيات. ويتم تحديد هذه المجموعات الاستراتيجية باستخدام صفتين أو ثلاثة كأساس للمنافسة.

يتم تحليل التنافسية باستخدام "المجموعات التنافسية" على مستويين:

- داخل المجموعة الاستراتيجية الواحدة على مستوى الفروق في الربحية والأداء.
- فيما بين المجموعات الاستراتيجية.

وتعتبر المنافسة أكثر شراسة داخل نفس المجموعة الاستراتيجية، وأقل شراسة فيما بين المجموعات الاستراتيجية.

ويعتبر تحليل المجموعات الاستراتيجية مفيداً من عدة نواحي:

- معرفة من هم المنافسون المباشرون، وعلى أي أسس ينافسون.
- معرفة كيفية الانتقال من مجموعة استراتيجية إلى أخرى.
- معرفة الفرص الاستراتيجية.
- تحديد المخاطر والمشكلات الاستراتيجية.

الميزة التنافسية

تتمثل الاستراتيجية في السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية كبيرة ومستدامة وممكن الدفاع عنها.

تتمثل الاستراتيجية، بنظر مايكل بورتر، في السعي إلى تحقيق **ميزة تنافسية** كبيرة ومستدامة وقابلة للدفاع عنها.

الميزة التنافسية هي موارد أو كفاءات أو أصول تمكن المنظمة من تقديم الخدمة بشكل أفضل من المنافسين ويصعب تقليدها.

ويمكن أن تشمل الميزة التنافسية حصرية الحصول على موارد طبيعية، أو خامات عالية الجودة، أو مصدر طاقة منخفض التكلفة، أو عمالة ذات مهارات عالية، أو الموقع الجغرافي المتميز، أو العوائق المرتفعة للدخول إلى الأسواق، أو الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة.

وحصر مايكل بورتر الميزات التنافسية في نوعين رئيسيين هما:

- **ميزة التكلفة**: تقديم نفس المنتجات والخدمات للعملاء بتكلفة أقل من المنافسين.
- **ميزة التميز**: تقديم المنتجات والخدمات للعملاء بشكل مختلف عن المنافسين.

إن الإدارة الاستراتيجية بنظر بورتر يجب أن تهتم بتنمية الميزة التنافسية واستدامتها.

تحليل سلسلة القيمة

عندما نحلل أنشطة المنظمة والتفاعلات القائمة بينها نستطيع الكشف عن مصادر الامتياز التنافسي.

كان لبورتر مساهمة نوعية أخرى تتمثل في ربط الاستراتيجية بتحليل آخر على درجة كبيرة من الأهمية وهو "**تحليل سلسلة القيمة**".

يرى بورتر أن الشركة هي مجموعة من الأنشطة هدفها تصميم عرض سلعة أو خدمة وإنتاجه وتوزيعه، وهدف سلسلة القيمة هو تجسيد مجموع هذه الأنشطة.

ويتم تحليل سلسلة القيمة من خلال تحليل سلوك التكلفة والقيمة عبر مختلف أنشطة السلسلة. ويميز بورتر في سلسلة القيمة بين نوعين من الأنشطة:

- **الأنشطة الرئيسية** المتعلقة بأداء الخدمة.
- **أنشطة الدعم** مثل المشتريات والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والرقابة الإدارية.

ولتحليل سلسلة القيمة عدة مزايا أهمها:

- الحصول على صورة شاملة لتدفقات المواد والمعلومات وهذا يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتدفقات.

- رؤية مصادر الهدر.
- أفضل طريقة لرؤية القيمة.
- تطوير لغة مشتركة لتمييز مختلف عمليات تقديم الخدمة.
- إبراز العلاقات بين المعلومات وتدفق المواد على طول سلسلة القيمة.
- الحصول على معلومات أساسية لتحسين عملية تقديم الخدمة.

نقد مدرسة التموقع الاستراتيجي

تحليل البيانات الكمية لا يؤدي بالضرورة إلى استنتاج الاستراتيجية المناسبة.

رغم تطور مدرسة التموقع الاستراتيجي وتعدد مساهماتها إلا أنها بقيت منحصرة في دائرة التوجه التحليلي، لذلك توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- حصر الاستراتيجيات في عدد محدود من المواقع العامة.
- اختيار المواقع يتم من خلال تحليل صوري للوضعيات.
- إهمال دور الدولة والشراكات والتحالفات بين المنافسين.
- حصر الميزات التنافسية في نوعين رئيسيين فقط هما الهيمنة بالتكلفة أو الهيمنة بالتميز، في حين توجد ميزات تنافسية أخرى كالتركيز على شريحة من العملاء أو خط إنتاج.
- التركيز على دور العوامل الاقتصادية وإهمال دور العوامل السياسية.
- مفاهيم ومبادئ وأدوات هذه المدرسة تصلح للشركات الكبيرة الناضجة أكثر مما تصلح للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- هيمنة النزعة التحليلية لا تترك مجالا للتعلم والإبداع.

خلاصة القول أن مدرسة التموقع الاستراتيجي تقوم على الوهم بأن تحليل البيانات الكمية قد يؤدي إلى استنتاج الاستراتيجية المناسبة. والدليل على هذا الوهم هو تجربة شركة "هوندا". ففي عام 1977، كان من شأن تحليل وضع سوق السيارات العالمي أن يحول دون دخول هوندا إلى هذه السوق بسبب تشبع هذه السوق، ووجود منافسين فاعلين في اليابان والولايات المتحدة وأوروبا، وعدم وجود خبرة لدى هوندا في مجال السيارات، وافتقادها إلى شبكة لتوزيع السيارات.



مدرسة القيادة



من المعيارية إلى الوصفية

الاستراتيجية يمكن فقط وصفها بعدياً لا تخطيطها قبلياً.

بعيداً عن المدارس المعيارية الثلاث (مدرسة المشروع، ومدرسة التخطيط، ومدرسة التموقع الاستراتيجي) ظهرت مدارس أخرى بمفاهيم ومبادئ مختلفة جذريا، يمكن نعتها بالمدارس اللامعيارية أو المدارس الوصفية.

إن الاختلاف الأساس بين المدارس المعيارية والمدارس الوصفية يدور حول مدى صحة الفصل بين مرحلتي التخطيط والتنفيذ. فالمدارس المعيارية ترى أن المنظمات تخطط أولا ووفق معايير محددة ثم تنتقل بعد ذلك إلى تنفيذ خطتها، أما المدارس الوصفية فترى أن هذا الفصل لا يصح وأن الاستراتيجية لا وجود لها قبل تنفيذها وأنها تنشأ في قلب الممارسة وبالتالي يمكن فقط وصفها بعدياً لا تخطيطها قبلياً.

حدس القائد

الاستراتيجية هي رؤية حدسية في ذهن القائد.

رابع العميان العشرة مدرسة القيادة، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي رؤية حدسية في ذهن القائد**".

مع مدرسة القيادة لم تعد الاستراتيجيات مشاريع أو خطط أو مواقع استراتيجية دقيقة، ولكن رؤى حدسية في ذهن القائد، وذكاءًا استراتيجياً يميز شخصيته. لقد أصبح مناط الاستراتيجية في **حدس القائد**.

يعتقد الكثير من المديرين والقادة والمدربين والاستشاريين أن الاستراتيجية توجد فقط في مشروع تضعه المنظمة أو في وثيقة مكتوبة بمسمى الخطة الاستراتيجية، وهذا الاعتقاد الخاطئ ينسينا أن الاستراتيجية توجد أولا وأساساً في رؤية القائد وحدسه وذكائه الاستراتيجي.

إن وجود قيادة استراتيجية يساعد بشكل كبير المنظمات على تطوير استراتيجيتها؛ فالقيادة الاستراتيجية هي رهان المنظمات للخروج من الحريق اليومي، وفهم اللعبة الكبرى، وتحليل مناورات المنافسين، وعقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتطوير القدرة على التكيف،

والاستفادة من الفوضى، وتنمية حاسة توقع اتجاه الأشياء، واتخاذ أفضل القرارات، وتوسيع مجال الفعل، والتقليل من المخاطر، وربح الوقت، وتوفير الكثير من الموارد الإضافية.

قيادة لا خطة

الاستراتيجية توجد في رؤية وإرادة قيادات استراتيجية لا في خطط استراتيجية.

تطورت هذه المدرسة مع عدة علماء أمريكيين أهمهم **عمار بهايد**، **وكورت ليوين**.

قام **عمار بهايد** باستطلاع في الشركات الأمريكية الأكثر قوة ونمواً فوجد أن 67٪ منها ليس لديهم خطة استراتيجية. فاستنتج أن تطوير الاستراتيجيات هو عملية مركبة يمتزج فيها التخطيط الرسمي مع أدوار القيادات.

وبحث **كورت ليوين** في التغيرات التي تطرأ على رؤى القادة، فوجدها تتطور على ثلاث مراحل:

- تقويض المعتقدات السائدة عن القطاع، وتحديد فرص النمو والتطور.
- التغيير الذي يحتاج إلى روح جديدة وحالة ذهنية مبدعة.
- بلورة رؤية جديدة والتصميم على تنفيذها.

إن هذه الرؤية الجديدة وهذا التصميم من القادة هو سر نجاح المنظمات المتميزة، والاستراتيجية توجد هنا في رؤية وإرادة قيادات استراتيجية لا في خطط استراتيجية.

الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء قيادي يعزز القرار الاستراتيجي في المنظمة.

ما هو السبب الذي يجعل صنف من القادة ينجحون؟

من المؤكد أنه امتلاكهم لنوع خاص من الذكاء يمكن أن نسميه بـ الذكاء الاستراتيجي، وهو ذكاء قيادي يعزز القرار الاستراتيجي في المنظمة.

وقد كان **لماكوبي** دور في تحديد عناصر هذا الذكاء الاستراتيجي عند القادة، وهي خمسة:

- **القدرة على استشراف وتوقع المستقبل**: والاستشراف هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية.
- **التفكير الشمولي النسقي**: وهو نمط من التفكير له ثلاث مبادئ أساسية: اعتماد المنهج الكلي الذي يهتم بالتفاعلات بين الأجزاء بدل تحليل كل جزء على حدة، واعتماد المنهج الغائي الذي يهتم بأهداف النظام أو النسق، والبحث عن حالات التوازن الممكنة للنظام أو النسق.
- **امتلاك الرؤية**: وهي صورة ذهنية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وتلعب الرؤية دورا أساسيا في توجيه الأعمال والقرارات اليومية ومنحها معنى واتجاها.

- **القدرة على تحفيز العاملين**: إن نماذج التحفيز تؤثر في السلوك وتوجهه وتؤمن استمراريته وقوة توجهه نحو الأهداف والغايات.
- **عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية**: يتميز القادة الاستراتيجيون بالوعي بأهمية الشراكات والتحالفات، وبالقدرة على نسجها بنجاح.

أهمية القيادة الاستراتيجية

المنظمة الاستراتيجية هي منظمة تملك قيادة استراتيجية.

إن وجود قيادة استراتيجية على رأس المنظمة يساعد بشكل كبير على تطوير وظيفة الاستراتيجية:

- فالقيادة الاستراتيجية توجه اهتمام المنظمة نحو مراقبة تطور المحيط والبيئة الخارجية والبحث عن فرص التطور ومتابعة المنافسين والبحث الدائم عن المعلومة التي لها معنى بالنسبة لمشروع المنظمة.
- والقيادة الاستراتيجية هي وسيلة المنظمة لفهم الرهانات الكبرى وتحليل المناورات الاستراتيجية للفاعلين.
- والقيادة الاستراتيجية تتيح للمنظمة رصد العلامات الضعيفة، وهذا مهم لأن هذه العلامات الضعيفة غالبا ما تكون مؤشرا على تطور مستقبلي سيعرفه السوق أو القطاع.
- الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على إضفاء المعنى على الفوضى والتنظيم على اللايقين. وبهذه الدلالة فهو يحمل معنى التكيف والاستفادة من الفوضى.

نقد مدرسة القيادة

وجود قيادة استراتيجية مهم لكن وحده لا يكفي.

رغم أن استراتيجيات المنظمات تتأثر برؤى القادة وحدسهم وذكائهم الاستراتيجي، إلا أنه توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- عدم الفصل بين استراتيجية المنظمة وشخصية قائدها.
- دفن الاستراتيجية في العالم الخاص لذهن القائد وأسرار حدسه.
- لا تصلح إلا للمنظمات المبتدئة والعاملة في قطاعات خاصة جداً.



المدرسة المعرفية



المدرسة المعرفية

الاستراتيجية هي عملية ذهنية.

خامس العميان العشرة المدرسة المعرفية، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي عملية ذهنية توجد في السمات المعرفية والنفسية لنمط الشخصية وفي البنيات المعرفية للشخص، وفي عملية معالجة المعلومات**".

تطورت هذه المدرسة مع **هربرت سيمون ودي مارش** 1958، **وفيرسكي وخانيمان** 1974، **وماكريداكيس** 1990، **ودوهيم وشوينك** 1985، **ومايرز بريجس** 1962، **وكورنر وكنيكي ويتس** 1994.

إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في ذهن رجل الاستراتيجية، وفي التنبيه على عادات الدماغ التي تتحكم في صناعة القرارات. لقد اهتم الباحثون مع المدرسة المعرفية بما يحدث في ذهن القادة وصناع الاستراتيجيات، ووفروا من خلال هذه البحوث مبادئ وقواعد وطرق وأدوات مهمة لتحسين أداء القادة في صناعة القرارات الاستراتيجية.

عقلانية القادة محدودة

للقادة عادات سيئة في عملية صناعة القرار.

لقد بَيَّنت الكثير من الأبحاث أن عقلانية القادة محدودة، وأن للقادة عادات سيئة في عملية صناعة القرار:

- بَيَّنت أعمال **هربرت سيمون ومارش** (1947، 1957، 1958) أن صانع القرار له عقلانية محدودة.
- أجرى **تفرسكي وخانمان** في عام 1974 **وماكريداكيس** في عام 1990 بحوثا على "التحيزات" أو الميول الشخصية للقادة عند اتخاذ القرار، فوجدوا أن القادة يفضلون المعلومات الجديدة على المعلومات القديمة، ويربطون بعلاقات سببية بين أشياء لا رابط بينها، ويتبنون أفكارا جاهزة ومعتقدات خاطئة.
- بَيَّنت أيضا دراسة **داهيمي وشوينك** (1985) التأثير السلبي لآليات القياس والاستعارة وتشويهات أخرى يقع فيها القادة عند صنع القرار.

العادات السيئة للدماغ

الاستراتيجيات ليست دائما جيّدة من حيث عقلانيتها.

إن معرفة العمليات العقلية التي تقف خلف العملية الاستراتيجية تكشف عن وجود مخاطر كثيرة تهدد جودة الاستراتيجية، وتُبَيِّن أن الاستراتيجيات ليست دائما جيّدة من حيث عقلانيتها، وتدق ناقوس الخطر الذي يتهدد الاستراتيجيات بسبب:

- المماثلات الخاطئة الذي يقع فيها الدماغ عند استنساخ حلول أو مواقف ثبت نجاحها سابقا لكن لم تعد مناسبة.
- وهم السيطرة من خلال التقليل من شأن بعض القرارات والخيارات بدعوى التحكم في الوضعية.
- الاستمرار في قرارات خاطئة فقط بسبب الانجرار إليها والالتزام بها.
- التحليل في اتجاه واحد وغياب البدائل والخيارات المتعددة عند صناعة القرار، مثلا الشركة الفاشلة ليس لها إلا التصفية أو بيعها.

أنماط الشخصية والقيادة الاستراتيجية

أربعة أنماط شخصية فقط هي التي تمتلك سمات القيادة الاستراتيجية.

من ناحية أخرى، بَيَّنت الدراسة التي قامت بها **مايرز بريغز** (1962) لأنماط الشخصية أن القادة الاستراتيجيين يمتلكون أنماطاً معرفية ونفسية خاصة.

تتوفر في القادة الاستراتيجيين سمتان هما:

- **الرؤية الاستراتيجية**: أي نمط الإدراك الحدسي N
- **صفة الحزم**: أي نمط العلاقة الصارمة مع المحيط J

ومن أصل ستة عشر نمطاً من الشخصيات الموجودة بشكل عام، فإن **أربعة أنماط فقط هي التي تمتلك سمات القيادة الاستراتيجية** التي تصفها مدرسة التموقع ومدرسة التعلم. وهذه الأنماط هي:

- **القائد الحدسي INFJ**: شخصية قوية ولكن هادئة ومتحفظة. تتميز بامتلاكها رؤية وبالتزامها بالعمل عليها إلى حين تحقيقها.
- **القائد الجماهيري ENFJ**: شخصية محبوبة من الكل وحساسة ومتقنة للمهارات الاجتماعية، وجل اهتمامها منصب على مساعدة الآخرين كي ينموا ويتطوروا، وتستخدم لذلك مهاراتها الفائقة في التشجيع والدعم، وتحب أن ترى ثمرة جهودها

وعملها مع الآخرين في نموهم وتطورهم. لديها قدرة على قراءة الآخرين، وتتمتع بكاريزما وقدرات جيدة على التواصل والتحدث أمام الآخرين، الأمر الذي يجعلها من المبدعين في قيادة الأشخاص.

- **القائد المُلهم ENTJ:** شخصية استراتيجية، وتمتلك المهارات القيادية بشكل فطري. وهي أفضل من يعمل في مجال التنسيق وتوجيه المجموعات، ولديها قدرة عالية على استيعاب الأنظمة وهيكلتها، وبالتالي تتمكن من إيجاد حلول سريعة لأي مشكلة تواجه النظام القائم.
- **القائد المفكر INTJ**: شخصية تحليلية وقادرة على قراءة الآخرين، مصممة وقائدة بالطبيعة. كونها متحفظة تفضل أن تبقى في الخلفية بعيداً عن الواجهة ومنها تقود الآخرين. وتمتلك قدرة على التخطيط الاستراتيجي.

وإذا صحّت افتراضات مايرز فإن اختيار المنهجية الاستراتيجية الصحيحة يمكن أن يكون مرتبطا بالسمات النفسية للقائد الاستراتيجي.

معالجة المعلومات المتوازية

القرار يصنعه الفرد وتصنعه المنظمة عبر عمليتين متوازيتين لمعالجة المعلومات.

ومن المساهمات المهمة أيضا دراسة **كورنر وكينيكي وكيتس** (1994)، في نموذجهم عن "**معالجة المعلومات المتوازية**". فهم يرون أن الفرد والمنظمة يقومان بمعالجة المعلومات وصناعة القرار وفق نفس الخطوات وبنفس المبادئ:

- الانتباه لوجود حاجة للقرار.
- إعطاء معنى للمعلومات انطلاقا من إطار مرجعي للتأويل.
- تخزين المعلومات واسترجاعها.
- الاختيار والقرار.

إن القيادة الاستراتيجية تفترض الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب، والاستجابة (سواء كانت معرفية أو حسية حركية أو عاطفية) تبدأ لحظة الانتباه إلى مشكلة تحتاج إلى حل، أو دعامة يجب استخدامها، أو خطر يجب تجنبه، أو فرصة يجب استغلالها،

وتقوم الاستجابة على الاختيار الذي يقوم بدوره على طريقة معالجة المعلومات، والمعنى الذي يعطيه القادة للمعلومات انطلاقا من إطار مرجعي للتأويل. وتتحكم في عملية الاختيار عدة متغيرات، كما

نحتاج إلى تعديل وتحويل وملاءمة أنظمة وأنماط وفلترات معالجة المعلومات مع حاجات صناعة القرار والقيادة والأداء وذلك وفق استراتيجيات محددة.

المتغيرات المعرفية لمعالجة المعلومات

الاستراتيجية هي عملية صناعة القرار انطلاقا من معالجة ذهنية للمعلومات.

توجد خمسة متغيرات معرفية تتحكم في عملية معالجة المعلومات، وبالتالي في عملية صناعة القرار، وهي:

- الصور الذهنية
- أنظمة الذاكرة
- أنماط الانتباه والتركيز
- المعتقدات
- آليات الدماغ في عملية اتخاذ القرار

أولا: الصور الذهنية

الصور الذهنية أو التمثلات هي أول متغير معرفي يتحكم في عملية معالجة المعلومات، إذ يمكننا بتغيير الصور الذهنية للقائد أن نغير واقعه.

ثانيا: أنظمة الذاكرة

الذاكرة نوعان: طويلة المدى وقصيرة المدى، وتنمية الذاكرة يرفع من الأداء خاصة الذاكرة القصيرة (الأبحاث العلمية أثبتت وجود ارتباط قوي بين الذاكرة القصيرة ومعامل الذكاء).

ثالثا: أنماط الانتباه والتركيز

على كل قائد يبحث عن الأداء العالي أن يعرف استراتيجيات التركيز لديه ويطورها، وأن يعرف أيضا أنماط الانتباه، وأن يطور القدرة على التكيف مع الوضعيات المختلفة بالانتقال من نمط انتباه لآخر حسب ما تقتضيه الوضعية.

رابعا: المعتقدات

لا يوجد شخص بدون معتقدات، أي لا يوجد شخص لا يخلط بين المعتقد والحقيقة. لقد علمتنا البيولوجيا أننا لا نكتشف العالم بل نخترعه .والأداء العالي جدا يفترض تطوير قدرتنا على التمييز بين ما هو معتقد وما هو حقيقة.

خامسا: آليات الدماغ في عملية اتخاذ القرار

للدماغ آليتان في صناعة القرار: النمط الآلي للدماغ الأوسط، والنمط الاستراتيجي للفص الجبهي للدماغ، ويوجد صراع بين النمطين.

نقد المدرسة المعرفية

نحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية.

خلاصة القول أن المدرسة المعرفية تكشف بشكل جيّد عن العمليات الذهنية والمعرفية التي تقف خلف العملية الاستراتيجية، لكن الاستثمار العملي لهذه الحقائق في تحسين جودة العملية الاستراتيجية يحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية.



مدرسة التعلم



أرض التجربة

الاستراتيجية هي خطوات صغيرة تتراكم بالتعلم وتنضج بالتجربة.

سادس العميان العشرة مدرسة التعلم، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي خطوات صغيرة تتراكم بالتعلم وتنضج بالتجربة**".

من بين كل المدارس الوصفية، تعتبر مدرسة التعلم هي الأشد انتقاداً للمدارس المعيارية ونزوعها نحو الخطط الكبرى والفصل المقدس بين مرحلتي صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.

بنظر مدرسة التعلم **لا توجد استراتيجية بشكل سابق على العمل**، فالاستراتيجية تظهر من خلال أعمال الأشخاص الذين يتصرفون أحيانا بشكل فردي وأحايين بشكل جماعي، ويستوعبون تدريجيا معطيات الوضع والوسائل المتاحة لمنظمتهم للتعامل معه، ويتفقون في النهاية على خطة عمل سِمَتُهَا الواقعية والفعالية، لأنها **صاعدة من أرض التجربة والممارسة لا نازلة من سماء التنظير والتخطيط**. وتكتمل الاستراتيجية بدور القيادة في تنسيق الأعمال والقرارات المتخذة في المستويات المختلفة للمنظمة ونظمها في خط واضح ومنسجم.

خطوات صغيرة تنمو بالتعلم

الاستراتيجية هي خطوات صغيرة تنمو بالممارسة وتتراكم بالتعلم وتنضج بالتجربة.

تعيش المدارس المعيارية، بنظر مدرسة التعلم، على الاعتقاد الخاطئ بأن القرارات داخل المنظمات تنشأ بدافع القلق حول أهداف طموحة جداً وضخمة وكبيرة وبعيدة المدى ومترابطة فيما بينها، لكن القرارات في الواقع ينشأ أغلبها بدافع علاج مشكلات محددة وبشكل منفصل عن بعضها البعض، أو لتنسيق قرارات مختلفة، أو للقيام "بتسوية متبادلة" في إطار عملية غير رسمية.

إن الاستراتيجية تنشأ من قلب العمل اليومي، ومن خلال خطوات صغيرة موجهة كلها في نفس الاتجاه، ووظيفة الإدارة الاستراتيجية هي تنسيق هذه الخطوات الصغيرة والقرارات الجزئية في النظم الفرعية للمنظمة في إطار متماسك. بتعبير آخر إن الاستراتيجية تنشأ عن التفاعل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة التي ترتبط فيما بينها من خلال الأعمال الروتينية ونماذج العمل التي تمنح الاستقرار للبنية المعقدة للمنظمة، وعندما تتدخل حالة جديدة تهدد البنية المستقرة تتغير تدريجيا وبالتتابع كل الأعمال الروتينية ونماذج العمل الموجودة كما لو كانت بقعة زيت منتشرة. أما وظيفة الإدارة الاستراتيجية فهي التدخل في هذه العملية من خلال إلغاء الأعمال الروتينية ونماذج العمل غير الفعالة، أو

نقل أكثرها فعالية من نظام فرعي لآخر، أو تجربة أعمال روتينية ونماذج عمل جديدة.

هذه هي الاستراتيجية، من منظور مدرسة التعلم، **خطوات صغيرة، تنمو بالممارسة، وتتراكم بالتعلم، وتنضج بالتجربة**، دونما حاجة إلى خطط كبيرة وضخمة على الورق.

وقد تطورت هذه المدرسة مع **تشارلز ليندبلوم** 1959، **وجيمس بريان كوين** 1980، **وبرايبوك وليندبلوم** 1963، **ونيلسون ووينتر** 1982، **وبينشو** 1985، **وروبير بورغيلمان** 1980، **وبيتر سينج** 1990، **ونوناكا وتالكوشي** 1995، **وبوليانيي** 1996، **وميري كروسان وهنري لان وروبير وايت** 1997، **وبراهالاد وهامل** 1995، **وتامبو** 1994.

استراتيجيات صاعدة

الاستراتيجية تكون صاعدة انطلاقا من واقع التعلم والمبادرات الفردية.

يرى **بينشوت** (1985) أن الاستراتيجية تصعد من أسفل الهرم التنظيمي في شكل مبادرات ولا تنزل من قمته في شكل أهداف، ويحتاج أصحاب هذه المبادرات إلى إقناع مختلف الأطراف ذات العلاقة لضمان الموارد اللازمة لمبادراتهم، وهذه العملية معقدة وطويلة، لذلك يحتاجون إلى دعم القيادات الوسطى الذين يطلبون الإذن من قياداتهم العليا.

إن الاستراتيجية أشبه ما تكون بعملية سياسية تتنافس فيها القيادات الدنيا التي تُفيد المنظمة بمبادرات استراتيجية نابعة من خبرتها الميدانية ومعرفتها بالمحيط، مع القيادات العليا التي تُفاوض على هذه المبادرات وتعقلنها وتنظمها.

يبدو واضحاً أن هناك فصلاً بين المدارس المعيارية ومدرسة التعلم؛ فالمدارس المعيارية تعتمد "**الاستراتيجيات النازلة**" من أعالي التداول الجماعي والخاضعة للرقابة والضبط لجعل الممارسات متوافقة مع الأهداف التي تم تخطيطها، أما مدرسة التعلم فتعتمد "**الاستراتيجيات الصاعدة**" من واقع التعلم والمبادرات الفردية.

يمنح مفهوم "**الاستراتيجيات الصاعدة**" للمنظمات الحق في التجريب، ليتم في النهاية اعتماد التجارب والنماذج الناجحة. **إن سلوك التعلم يقوم على المبادرة إلى الفعل أولا، ثم بعد ذلك يتم رصد الأشياء التي تعمل بشكل جيّد والاحتفاظ بها**. إن العقل يحتاج إلى الفعالية والنظام والمعنى، لذلك يقوم بإلغاء كل ما لا يعمل بشكل جيّد ليعطي للأعمال معنى واتجاهاً.

التعلم الجماعي

الاستراتيجية هي عملية "التعلم الجماعي".

وقد أكد **بيتر سينج** (1990) على الأهمية الحيوية للتعلم؛ فبنظره تحقق المنظمات القادرة على التعلم من تجاربها الخاصة أداءً أفضل من المنظمات التي تكتفي بالتكيف مع محيطها.

وقد ساهم كتاب **نوناكا و تاكوشي** (1995) "الإبداع الخلاّق للمعرفة" في الانتشار الواسع لفكرة التعلم. فالمعارف والخبرات بنظرهما نوعان:

- **المعارف الضمنية** وهي فردية ومرتبطة بالتعلم الشخصي، ولذلك يصعب إضفاء الصبغة الرسمية عليها ونقلها.
- **المعارف الصريحة** وهي التي يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها وتدوينها ونقلها.

وتعلب القيادات الوسطى دورا رئيسيا في تحويل المعارف والخبرات الضمنية للعمال في أسفل الهرم التنظيمي إلى معارف وخبرات صريحة، وإدماجها في التقنيات والمنتجات والخدمات الجديدة.

الكفايات الجوهرية

في تجربة التعلم تكتسب المنظمة "الكفايات الجوهرية" اللازمة لصناعة الميزة التنافسية.

إن الاستراتيجية هي عملية "**التعلم الجماعي**" الهادفة إلى تطوير "**الكفايات الجوهرية**" واستغلالها، فجذور الميزة التنافسية توجد في الكفايات الجوهرية لا في الخدمات والمنتجات. إن قوة المنافس توجد في جذور الشجرة لا في الفاكهة أو الأوراق، وهذه الجذور هي "**الكفايات الجوهرية**".

إن غاية الاستراتيجية هي صناعة ميزة تنافسية، والميزة التنافسية ليست سوى عامل نجاح يصعب تقليده، وعوامل نجاح المنظمات تكمن أساسا في "**كفاياتها الجوهرية**" التي تكتسب في تجربة التعلم.

إن الكفايات الجوهرية هي كفايات حيوية لبقاء المنظمة، وتمكن من خلق القيمة، وتقديم الخدمات والمنتجات بشكل أفضل من المنافسين، ومن الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وهي غير مرئية للمنافس، ونادرة، ويصعب تقليدها.

نقد مدرسة التعلم

الاستراتيجية عملية معقدة ولا يمكن اختزالها في عملية التعلم.

هذه هي مفاهيم ومبادئ مدرسة التعلم، لكن من عيوب هذه المدرسة محدودية دور الأعمال الروتينية ونماذج العمل التقليدية في تحقيق التعلم، والحاجة إلى أعمال ثورية ونماذج مبتكرة في التعلم تحدث القطائع وتكسر النماذج وتغير قواعد اللعب، وربما تحدث الفوضى واللانظام الضروريين أحيانا لبناء المستقبل.

إن الاستراتيجية عملية معقدة، والتعلم على أهميته لا يكفي لبناء استراتيجيات ناجحة، لكن يمكن أن يشكل بداية جيدة، ويكون مرافقا فعالا.



مدرسة السلطة



عملية سياسية

إن الاستراتيجية لها مكان واحد: السلطة.

سابع العميان العشرة مدرسة السلطة، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، والاستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون في النهاية هي استراتيجية الفريق القوي**".

يجب تحليل الاستراتيجية، بنظر مدرسة السلطة، **كعملية سياسية**. ومفهوم **السياسة** هنا يجب أن يُؤخذ بمعناه العام، أي كل ممارسة هدفها السلطة من إحدى الجهات الثلاث التالية:

- السعي إلى امتلاك سلطة.
- الحفاظ على السلطة.
- التأثير على من يمتلك السلطة.

وتنشأ الاستراتيجية من خلال عملية التفاوض على مصالح معينة باستخدام السلطة أو التأثير على من يمتلكها.

تحليل السلطة

تحليل SWOT ليس سوى تحليلا للسلطة

مع مدرسة السلطة يتحول تحليل SWOT إلى تحليل للسلطة، بحيث يتحول تحليل البيئة الداخلية إلى تحليل للسلطة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية إلى تحليل للسلطة الخارجية. وهكذا يتم تحليل الاستراتيجية القائمة على السلطة بطريقتين مختلفتين:

- **تحليل السلطة الداخلية**: من خلال عمليات التفاوض والتأثير والمواجهة الداخلية. فوضع استراتيجية داخل أي منظمة هو في جوهره ممارسة سياسية تقوم على التفاوض والإقناع والمواجهة بين الأطراف الفاعلة الداخلية.
- **تحليل السلطة الخارجية**: من خلال عمليات التأثير على المنافسين والموردين والعملاء، ومن خلال الشراكات والتحالفات وشبكات الأعمال. فالمنظمات كيان يستخدم نفوذه على الشركاء والمنافسين في التحالفات والمشاريع المشتركة وغيرها من أشكال الشبكات.

رواد مدرسة السلطة

تُجَسِّد مدرسة السلطة المقاربة السياسية للاستراتيجية.

تُجَسِّد مدرسة السلطة المقاربة السياسية لعمل المنظمات بشكل عام وللاستراتيجية بشكل خاص، وقد تطورت في سبعينات القرن الماضي من خلال عدة مساهمات، أهمها:

- ماك-ميلان (1978) في دراسته: "تشكيل الاستراتيجية: مقاربة سياسية".
- سارازين (1978) في دراسته عن الجانب السياسي للتخطيط.
- بيتيغرو (1997) وباور ودوز (1979) في دراسته بشأن صياغة الاستراتيجية كعملية سياسية.
- بولمان وديل (1997) من خلال تحليل البعد السياسي في عمل المنظمات.
- ماجون وويلدافسكي (1978).
- ليبسكي (1978).
- فريمان (1984).

قواعد الصراع على السلطة

السلطة هي المورد الأكثر ندرة.

يلخص **بولمان وديل** (1997) البعد السياسي في عمل المنظمات في القواعد التالية:

- عالم الأعمال هو عالم صراع، والنجاح فيه يحتاج إلى تحالفات بين مختلف الأفراد وجماعات المصالح.
- بين أعضاء التحالف الواحد توجد دائما فروقات في المعتقدات والقيم والمعلومات والمصالح وإدراك الواقع.
- القرارات الأكثر أهمية تحتاج إلى الموارد الأكثر ندرة.
- السلطة هي المورد الأكثر ندرة.
- الأهداف والقرارات تنبثق من المفاوضات والمساومات والتآمر بين مختلف الأطراف المعنية.

لعبة السلطة

استراتيجية المنظمة هي دائما استراتيجية الجماعة القوية المنتصرة التي تفرض رؤيتها وأهدافها وأولوياتها.

تقودنا قواعد الصراع على السلطة إلى حقيقة أساسية سبق وأن وضّحتها في كتابي "**فقه الاستراتيجية**"، وهي أن الاستراتيجية فعل جماعي، ولا يمكن أن تكون أبداً فِعْلَ شخص واحد، وأنها تفترض وجود استراتيجيات منافسة، وأن الاستراتيجية التي تُعتمد في النهاية داخل المنظمة هي استراتيجية الجماعة القوية المنتصرة التي تفرض رؤيتها وأهدافها وأولوياتها.

إن المنظمات، وبقطع النظر عن نشاطها، هي بطبيعتها منظمات سياسية بالمعنى العام لكلمة سياسة (أي **لعبة السلطة**). إنها ساحة حرب تدار فيها المعارك عن طريق الإقناع أو التفاوض أو المواجهة المباشرة، في إطار لعبة سياسية بين الجماعات الفرعية الموجودة داخل المنظمة، رهانها المصالح، وتكتيكها التحالفات المتغيرة، ولا أحد يفوز بشكل أبدي. وتنتهي المعارك دائما بشرعنة السلطة المنتصرة والاعتراف بها رسميا، في انتظار جولة جديدة من الصراع.

أنظمة السلطة

السلطة هي موقع في حقل الصراع.

وتوجد داخل المنظمات، بنظر **بولمان وديل**، ثلاثة أنظمة للسلطة مشروعة ومعترف بها:

- **السلطة الرسمية**: هي السلطة التي تخولها القوانين والأنظمة، وتحددها لائحة المهام والاختصاصات والصلاحيات الممنوحة بشكل رسمي.
- **سلطة الثقافة التنظيمية**: هي سلطة المشروعية التاريخية، والرواد المؤسسين، والقيم الصريحة والضمنية في المنظمة، والمعتقدات الجماعية، وقواعد السلوك، وطرق العمل، والعادات الثقافية...
- **سلطة الخبرة**: هي سلطة المعرفة والكفاءة والتجربة والاحترافية في مجال معين.

لكن يمكن تحويل كل هذه الأنظمة المشروعة عن مقاصدها الأصلية واستخدامها لأغراض شخصية أو فئوية أو حزبية.

ثلاث استراتيجيات

سيطر أو تعاون أو تحالف.

إن السياسة، بوصفها ممارسة هدفها التأثير، تضمن دائماً إيصال القوي إلى قمة هرم السلطة ليفرض مشروعه ورؤيته وأهدافه وأولوياته. **إن الاستراتيجية لها مكان واحد: السلطة.**

إن هذه الطبيعة السياسية للعملية الاستراتيجية تؤكد أن **الاستراتيجية تنبع من أرض المواقف ولا تنزل من سماء الرؤى**، وأن الاستراتيجية الفعّالة لا تخرج عن ثلاث:

- استراتيجية **السيطرة** على الآخرين.
- استراتيجية **التعاون** مع الآخرين.
- استراتيجية **التحالف** وبناء شبكات لمواجهة الآخرين.

إن الاستراتيجية ليست سوى ترجمة **لحقل المواقع** إلى **حقل للمواقف** انطلاقا من **حقل استعدادات** الفاعلين في حقل الصراع.

تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة ما هو إلا محاولة لمعالجة إشكالية موازين القوى بطريقة عقلانية.

ويرى **فريمان** (1984) من جهته أن "**تحليل أصحاب المصلحة**"، الذي يعتبر من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، ما هو إلا محاولة لمعالجة إشكالية موازين القوى والعلاقات بين القوى السياسية بطريقة عقلانية. ويقترح للقيام بهذا التحليل بطريقة فعالة اتباع الخطوات الثلاث التالية:

- تحليل سلوك أصحاب المصلحة، وهناك ثلاثة أنواع على الأقل من السلوكيات بنظره:
  - السلوك الحالي.
  - الإمكانات التعاونية.
  - التهديد التنافسي.
- بناء تفسير منطقي لسلوك أصحاب المصلحة.
- تحليل التحالفات المحتملة بين العديد من أصحاب المصلحة.

وبناء على هذا التحليل يقترح فريمان أربع استراتيجيات ممكنة:

- **الاستراتيجية الهجومية** التي تسعى للتأثير على أهداف أصحاب المصلحة.
- **الاستراتيجية الدفاعية** التي تناور بالاحتماء تحت مظلة يهابها أصحاب المصلحة.
- **الثبات على المواقع** عندما لا يكون هناك مبرر أو مجال للتأثير أو الاحتماء أو تغيير قواعد اللعب.
- **تغيير قواعد اللعب**. يضع الرائد عادة قواعد اللعب، لكن المتحدي يسعى دائما لتغييرها بفرض قواعد لعب جديدة انطلاقا من مشروعه. أما التابع فهو من لا يملك مشروعاً ويخضع بالتالي لقواعد اللعب التي يفرضها القوي.

نقد مدرسة السلطة

توجد إمكانيات لبناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة.

وخلاصة القول أن مدرسة السلطة ساهمت في وصف الفيل بمفردات جديدة وغير مألوفة مثل: التحالف، واللعبة السياسية، والصراع، والمواجهة، والتفاوض، والاستراتيجيات الجماعية، وسيكون من السذاجة الاعتقاد في عدم وجود أي ارتباط بين الاستراتيجية ولعبة السلطة، لكن من عيوب هذه المدرسة عدم قدرتها على تصور وجود استراتيجية في غياب سلطة، ولعل "**استراتيجية المحيط الأزرق**" لتشان كيم ورينيه موبورني دليل على إمكانية بناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة.

في **استراتيجية المحيط الأحمر** نتعامل مع المحيط التنافسي على أنه مصدر تهديد وخطر حيث المنافسة شرسة ودموية، أما في **استراتيجية المحيط الأزرق** فنبحث عن أسواق جديدة بعيداً عن المنافسة الشرسة الدموية، أو نؤسس لعلاقات شراكة استراتيجية بعيداً عن منطق السيطرة تتيح إمكانية مساهمة الجميع في وضع أهداف مشتركة في إطار من **التنافس التعاوني**.



المدرسة الثقافية



الثقافة الاستراتيجية

الاستراتيجية هي مجرد إدارة لثقافة المنظمة.

ثامن العميان العشرة المدرسة الثقافية، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي نتيجة ثقافة المنظمة**".

أصبحت الثقافة التنظيمية تحتل مكانة كبيرة في انشغالات المنظمات التي تبحث عن الأداء العالي، خاصة بعد النجاحات التي حققتها الشركات اليابانية والصينية باستخدام منهجيات يصعب تقليدها نظرا لخصوصياتها الثقافية كمنهجية الكايزن مثلا.

تسمى الثقافة التي تؤثر على الاختيارات الاستراتيجية في المنظمة **بالثقافة الاستراتيجية**، وبشكل عام **لا يمكن للمنظمة أن تنجح استراتيجيا بدون ثقافة استراتيجية**، ولعل أوضح مثال على هذا المبدأ هو الولايات المتحدة الأمريكية التي تملك ميزات تنافسية قوية على الصعيد العالمي بسبب ثقافتها الاستراتيجية القوية في مجالات الملكية الفكرية، والبحث عن المعلومة، والذكاء الجماعي، والتعلم من تجارب النجاح والفشل، والتوجه البراجماتي.

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي كل ما يوجه سلوك العاملين داخل المنظمة.

ما الثقافة؟

الثقافة هي كل ما هو مكتسب، في مقابل كل ما هو طبيعي، وهي مجموع العناصر المشتركة بين أفراد جماعة بشرية والتي تُؤَمّن تضامنهم وتعاونهم. إنها السِّمات المادية والفكرية والعاطفية والروحية المُمَيِّزة لمجتمع أو لجماعة فرعية منه. وتشمل الفنون والآداب والعلوم وأنماط السلوك والحياة والقوانين ومنظومة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات. ولا توجد ثقافة شخصية، لأن الممارسات حتى عندما تكون فردية فإن معناها يكون جماعياً.

أما **الثقافة التنظيمية** فهي المعارف والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين أفراد المنظمة والتي توجه سلوكهم داخل المنظمة.

تتألف الثقافة التنظيمية من المعتقدات والمسلمات، وطريقة التحدث بين الموظفين، والقصص التي يحكون عن بعضهم البعض، وتاريخ المنظمة، والإيديولوجيا أي الأفكار التي وراءها مصالح والتي تؤمن القناعات القوية والانخراط الحماسي فيها كإيديولوجية ماك دونالد حول

قيم الكفاءة والخدمة والنظافة، وأسطورة ستيف جوب التي لعبتها شركة آبل.

ويمكن قياس قوة الثقافة التنظيمية من خلال درجة بعدها عن الوعي المباشر للأفراد، فكلما كان العاملون على وعي بالقيم التي يريدون أن تحكم سلوكهم فثقافتهم التنظيمية ضعيفة. إن القيم التي ترفع مثلا في شكل شعارات نادراً ما تتجسد في الواقع كسلوك.

التكامل والمصالح المشتركة

الاستراتيجيات الفعالة تنبع من ثقافة التكامل والتوافق والعمل بروح الفريق الواحد.

تركز المدرسة الثقافية على التكامل والمصالح المشتركة، وذلك على خلاف مدرسة السلطة التي تركز على الصراع والمصالح الفئوية.

إن الاستراتيجية، من منظور المدرسة الثقافية، لا تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، كما تعتقد مدرسة السلطة، وإنما من خلال التوافقات على مصالح مشتركة التي تتم في صيغة رؤية موحدة وأهداف جماعية.

إن عالم الأعمال هو عالم التوافقات لا الصراع، والنجاح فيه يحتاج إلى تكامل بين مختلف الأفراد والعمل بروح الفريق الواحد، والأهداف والقرارات تنبثق من خلال آلية تشاركية تستحضر المصلحة العامة المشتركة.

رواد المدرسة الثقافية

تُجَسِّد المدرسة الثقافية المقاربة التي تستخدم القوة الناعمة والذكية في بناء الاستراتيجيات.

سعت المدرسة الثقافية إلى فهم تأثير الثقافة على أداء المنظمات، وإلى استخدام الثقافة كقوة ناعمة وذكية في توجيه الأداء وتحسينه، وقد تطورت في سبعينات القرن الماضي من خلال عدة مساهمات، أهمها:

- **إريك رينمان** (1973)، مؤلف النظرية التنظيمية للتخطيط طويل المدى.
- **ريتشارد نورمان** (1977)، مؤلف إدارة النمو، وهو من أطلق الإطار المفاهيمي لهذه المدرسة.
- **بيتيغرو** (1985)، الذي يرى أن ثقافة المنظمات هي نسيج اجتماعي شبيه في وظيفته بالجلد والعضلات في ربطها للعظام، فالعمليات هي العظام والثقافة هي العضلات التي تقوم بنظمها.
- **بيرغر ويرنيرفيلت** (1984)، مؤلف كتاب "وجهة نظر حول الموارد الأساسية للمنظمات"، الذي يرى أن مراقبة موارد المنظمة هي من أهم طرق تحليل الثقافة التنظيمية. وهو أول باحث في الاستراتيجيات طور "**نظرية الموارد**" القائمة على مبدأ إنتاج منتجات فريدة من نوعها في السوق من خلال تطوير

موارد خاصة متفردة، بحيث تكون هذه الموارد المتفردة غير نابعة من تعلم المنظمة وإنما من ثقافتها.

- **جي بارني** (1991)، الذي يرى أن المنظمة هي مجموعة من الموارد الاستراتيجية (بشرية ومادية ومالية، ملموسة وغير ملموسة)، تُوَحِّدُها منظومة من التفسيرات المشتركة. ويسرد أربعة معايير لتحديد هذه الموارد الاستراتيجية هي: القابلية للتقييم، والندرة، وعدم قابليتها للتقليد، وقابليتها للاستبدال.

نقد المدرسة الثقافية

الاستراتيجية عملية معقدة ولا يمكن اختزالها في ثقافة المنظمة.

هذه هي مفاهيم ومبادئ المدرسة الثقافية التي ساهمت في وصف الفيل بمفردات ناعمة كالتكامل والتوافق والقيم المشتركة وروح الفريق. ومن المؤكد أن استراتيجية المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقاً بثقافتها، لكن رغم ذلك توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- مبالغتها في التأكيد على الجبرية الثقافية التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي.
- خطر تعزيز الجمود والركود والتقليد وعدم تشجيع التغيير والتجديد والإبداع لأن الموارد متجذرة في الثقافة.
- مع هذه المدرسة، تصبح الإدارة الاستراتيجية مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.



مدرسة البيئة الخارجية



مدرسة البيئة الخارجية

الاستراتيجية يفرضها المحيط.

تاسع العميان العشرة مدرسة البيئة الخارجية، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية مرتبطة بطبيعة البيئة الخارجية للمنظمة، وتنشأ عن تأثيراتها، فهي ما يفرضه المحيط، وبالتالي فإن المنظمات تعمل على استغلال هامش الحرية المتاح لها لصناعة استراتيجيتها**".

تعتبر الاستراتيجية عملية تفاعلية مع المحيط، والمحيط في نظر المدارس الأخرى هو مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الاستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة المحيط هو العامل الأساس.

تستحق هذه المدرسة اهتماماً خاصاً بسبب مساهمتها النوعية في توضيح المتطلبات المتعلقة بالمحيط. وتتمثل المساهمات الأساسية لهذه المدرسة في ثلاث نظريات:

- **نظرية الطوارئ** مع هنري مينتزبرغ (1982)
- **إيكولوجيا المنظمات** مع حنان وفريمان (1977)
- **نظرية المؤسسات** مع أوليفي (1991)

حالة البيئة الخارجية

حالة البيئة الخارجية هي المحدد الأساسي لاستراتيجية المنظمة.

أول نظريات مدرسة البيئة الخارجية هي "**نظرية الطوارئ**" التي وضعها **هنري مينتزبرغ**.

حلّلت هذه النظرية بشكل دقيق الاستجابات المتوقعة من المنظمات التي تعمل في محيط ضاغط بشكل كبير جداً يجعل خياراتها الاستراتيجية محدودة جداً، وتصف العلاقة بين طبيعة البيئة الخارجية وبعض أبعاد المنظمة كالاستراتيجية والتنظيم.

لا توجد بنظر مينتزبرغ طريقة مثلى واحدة لإدارة المنظمات، ولكن توجد خيارات محددة حسب عدة عوامل كحجم المنظمة مثلا أو أعمالها أو تقنياتها أو البيئة الخارجية.

تعتبر البيئة الخارجية أهم عامل يتحكم في استراتيجية المنظمة وأسلوب إدارتها. وقد حصر هنري مينتزبرغ الحالات الرئيسية للبيئة في أربع:

- **بيئة مستقرة**، تتميز بضعف الدينامية.
- **بيئة معقدة**، وهي تتطلب من المنظمة الكثير من المعرفة.

- **بيئة متنوعة**، وهي تتطلب من المنظمة استراتيجية التكامل أو التنويع.
- **بيئة عدائية**، تتميز بشدة التنافسية.

وقد وفرت "**نظرية الطوارئ**" تصوراً خاصاً لبناء استراتيجية المنظمة بحسب حالة بيئتها الخارجية.

مهارات التكيّف

تنبع الميزة التنافسية من اكتساب مهارات التكيف التي تفرضه البيئة المحيطة.

ثاني نظريات مدرسة البيئة الخارجية هي "**إيكولوجيا المنظمات**" التي وضعها **حنان وفريمان**.

يرى حنان وفريمان في مقال لهما بعنوان "إيكولوجيا المنظمات/1977" أن التعديلات التدريجية التي تقوم بها المنظمات تبقى مجرد تغيرات سطحية، لأن طبيعة المنظمة وبنيتها تأخذ شكلها النهائي بعد وقت قصير من ولادتها. وهم يستخدمون مفاهيم **النظرية التطورية** المعروفة القائمة على مبدأ **الاصطفاء الطبيعي**.

تُحدِث أي شركة جديدة تغييراً في مجتمع الأعمال الذي التحقت به. وإذا كانت هذه الشركة مبتكِرة فإن الابتكار يعطيها ميزة، ولكن بقاءها يعتمد على قدرتها على الحصول على الموارد المناسبة في بيئة يتنافس فيها الجميع على موارد محدودة.

إن أقوى الشركات هي التي تبقى على قيد الحياة وتتطور، ولكن بقاءها وتطورها لا ينبع من ميزتها التنافسية كما يزعم مايكل بورتر (مدرسة التموقع الاستراتيجي)، وإنما من اكتسابها مهارات التكيف التي تفرضه البيئة المحيطة. إن البيئة الخارجية هي التي تقرر مستوى مهارات المنظمة واختياراتها الاستراتيجية.

تحويل الموارد

الاستراتيجية هي طريقة لتحويل موارد مادية إلى موارد رمزية أو العكس.

ثالث نظريات مدرسة البيئة الخارجية هي "**نظرية المؤسسات**" التي وضعها **أوليفي**.

إن "نظرية المؤسسات" تتناول ضغوط البيئة الخارجية التي تواجهها الشركات في محيطها، وتَعتبر هذه النظرية أن البيئة تحتوي على نوعين من الموارد:

- **الموارد المادية** (المال، الأرض، المعدات...).
- **الموارد الرمزية** (السمعة، قوة العلامة التجارية، الصورة الذهنية للمنظمة...).

وانطلاقا من هذا التمييز تُعَرِّف **الاستراتيجية بأنها طريقة لتحويل أحد هذين النوعين من الموارد إلى النوع الآخر**.

يقوم الفاعلون الموجودون في نفس القطاع تدريجيا بتطوير قوانين ومعايير وممارسات موحدة للمهنة، وتستخدم "نظرية المؤسسات" مصطلح "**التماثل**" للإشارة إلى التنميط الذي ينتهي إليه القطاع على مستوى هذه القوانين والمعايير والممارسات، وتوجد ثلاثة أنواع من التماثل:

- **التماثل القانوني** الناتج عن ضغوطات القوانين والممارسات المنظمة للمهنة والقطاع.
- **التماثل المرجعي** الناتج عن ضغوطات ممارسات المنافسين والمقارنات المرجعية.
- **التماثل المعياري** الناتج عن التأثير المتزايد للخبرة.

نقد مدرسة البيئة الخارجية

العوامل المؤثرة على الاستراتيجية متعددة، ولا يمكن اختزالها في عامل البيئة الخارجية وحدة..

توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية.
- تجاهل قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية.
- المنظمات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط، فهي تطور استجابات استراتيجية متنوعة كالقبول والتوافق والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب.



مدرسة الإعدادات



مدرسة الإعدادات

الاستراتيجية هي عملية تحويل مستمر لإعدادات المنظمة.

آخر العميان العشرة مدرسة الإعدادات، ولسان حال هذا الأعمى يقول وهو يَتَلَمَّس الفيل ويَتَحَسَّس حقيقته: "**الاستراتيجية هي أنسب تركيبة لقيادة التغيير من خلال عملية تحويل مستمر للإعدادات**".

تقودنا هذه المدرسة إلى نظرية أكثر اتساعاً، وممارسة أكثر شموليةً، مع قيمة عالية جداً نابعة من إدماج مكتسبات مختلفة ومتعددة.

ساهم في تطوير هذه المدرسة تياران: تيار أكاديمي ذو طبيعة وصفية، وتيار استشاري ذو طبيعة معيارية.

أولا: التيار الأكاديمي

يقترح هذا التيار نمذجة تكون فيها المنظمة عبارة عن "**إعدادات**"، مكونة من "**أبعاد**"، لكل بعد "**حالات**"، وتستخدم هذه النمذجة لإدماج مفاهيم ومعايير المدارس الأخرى بحسب **دورة حياة المنظمة**؛ فمفاهيم ومبادئ المدرسة القيادية مثلا تصلح للمنظمات الجديدة المبتدئة، ومفاهيم ومبادئ مدرسة التخطيط تنفع في مرحلة متقدمة من النضج تتوفر فيها شروط الاستقرار النسبي.

ثانيا: التيار الاستشاري

من الممكن وصف المنظمات من خلال أبعاد وحالات ثابتة، إلا أن التغيير يحتاج إلى حركة جذرية إلى حد ما لضمان الانتقال من حالة لأخرى حسب ما تقتضيه متطلبات المرحلة والضرورة. وقد أدت هذه الحاجة إلى تطور تيار استشاري ذو طبيعة معيارية ساهم في وضع المزيد من المفاهيم والمبادئ والممارسات المعيارية.

ورغم الاختلاف في طبيعة هذين التيارين فإنهما مكملان لبعضهما البعض وينتميان إلى نفس المدرسة.

وقد ساهم في تطوير هذه المدرسة مجموعة من الرواد:

- براديب خاندوالا 1970
- داني ميلر 1990
- ميلز وسناو 1978
- اندرو بيتيغرو 1987
- هنري ميتزبيرغ 1982

مراحل الاستراتيجية ودوراتها

للاستراتيجية مراحل ودورات.

أول رواد مدرسة الإعدادات هو **براديب خاندوالا** الذي حصر الاستراتيجية في مجموعة من العناصر المتفاعلة، وحدد مراحلها ودوراتها.

بدأ الاهتمام بدراسة **إعدادات المنظمات** في سبعينيات القرن الماضي في جامعة ماك جيل بكندا. وقد اكتشف **براديب خاندوالا** أن أداء المنظمات لا ينتج عن أحد عناصر استراتيجيتها كاللامركزية مثلا، وإنما ينتج عن تفاعل مختلف عناصر الاستراتيجية، كأن تعتمد المنظمة مثلا تركيبة مكونة من صيغة للتخطيط مع شكل للتنظيم وأسلوب للقيادة.

ونتيجة لذلك، تم إطلاق برنامج بحثي مكثف لتتبع استراتيجيات المنظمات على مدى فترات طويلة من الزمن. وفي هذا البحث لوحظ وجود مراحل مختلفة:

- مرحلة النمو
- مرحلة الاستقرار
- مرحلة التكيف

- مرحلة الصراع
- مرحلة الثورة

وتنطوي مرحلة الثورة على تحول سريع للعديد من العناصر في نفس الوقت.

ومن النتائج المثيرة للاهتمام أيضا في هذا البحث الطريقة التي تتعاقب بها هذه المراحل مع مرور الوقت:

- **الدورات الجيدة المستدامة**: مراحل طويلة من الاستقرار تفصلها مراحل من الثورات.
- **التذبذب والانزلاق**: مراحل من التكيف والاستقرار النسبي تفصلها مراحل من الصراعات.
- **دورات الحياة**: مراحل من النمو تفصلها مراحل من الاستقرار.
- **التقدم المطرد**: تكيف مستمر يضمن استمرار النمو.

الأنماط الأصلية للاستراتيجية

للاستراتيجية أنماط أصلية.

ثاني رواد مدرسة الإعدادات هو **داني ميلر** الذي حدد "**الأنماط الأصلية للاستراتيجيات**" انطلاقا من دراسة عينة كبيرة من المنظمات، وحصرها في عشرة أنماط أصلية:

- أربعة أنماط للفشل.
- ستة أنماط للنجاح.

و"**النمط الأصلي**" هو حالة مركبة في لحظة معينة من:

- الاستراتيجية.
- التنظيم.
- الوضعية.
- العملية.

ولداني ميلر مساهمة نوعية ثانية هي تأكيده على أن **التغييريتم من خلال التأثيرعلى عدة عناصرفي وقت واحد**، لا من خلال تغيير عنصر بعد آخر، كأن نضع الاستراتيجية أولا ثم الهيكل ثانيا ثم التنظيم أخيرا.

إن التغيير الثوري الذي يدعو إليه ميلر يتناقض مع التغيير التدريجي الذي يدعو إليه كوين ومدرسة التعلم.

إن "الإعدادات" بنظر ميلر هي جوهر الاستراتيجية، لأنها تضمن انسجام مختلف عناصر المنظمة من خلال تركيب "نماذج أصلية". ويصف ميلر أيضا "مسارات النجاح أو الفشل" الأربعة التي توصل إليها من خلال بحوثه:

- مسار العمل الهادف.
- مسار المغامرة.
- مسار الابتكار.
- مسار الفصل.

أنواع الاستراتيجيات

توجد أربعة أنواع من الاستراتيجيات.

ثالث مساهمة في مدرسة الإعدادات هي مساهمة كل من **ميلز وسناو**، اللذان صنّفا سلوك المنظمات إلى أربع فئات، لكل منها استراتيجية محددة للتعامل مع المحيط التنافسي، وتركيبة من التقنية والتنظيم والعمليات فريدة من نوعها، وهذا الفئات الأربع هي:

- **استراتيجية المحافظ**، يعمل على عزل جزء من السوق لخلق مجال مستقر لاحتواء المنافسة، ويركز على الجودة أو التقنية أو السعر المنخفض.
- **استراتيجية المستشرف**، يبحث عن منتجات جديدة أو أسواق جديدة، وهو يسعى قبل كل شيء إلى المرونة.
- **استراتيجية المحلل**، يطور نهجاً متوازناً بين المحافظ والمستشرف، ويستهدف تقليل المخاطر وتعظيم فرص الربح.
- **استراتيجية المتفاعل**، عندما نفشل في إحدى الاستراتيجيات الثلاثة الأولى نلجأ إلى التفاعل مع البيئة المحيطة. إنها استراتيجية الخيار الأخير.

الاضطراب الكلي

ترتبط الاستراتيجية بالاضطراب الكلي الذي تتعرض المنظمة.

رابع رواد مدرسة الإعدادات هو **براديب خاندوالا** الذي قام بإجراء دراسة أخرى حول التغيير، من خلال تتبع شركة متخصصة في الكيمياء لفترة طويلة جداً. وبالنسبة له، لا يحدث التغيير من خلال عملية تدريجية، وإنما من خلال فترات من **الاضطراب الكلي** الذي يُغَيِّر ثلاثة عناصر في المنظمة:

- الإيديولوجية.
- البنية التنظيمية.
- الاستراتيجية.

وتلي كل اضطراب مرحلة من الاستقرار، يليه اضطراب جديد. وترجع هذه الاضطرابات إلى الصعوبات الاقتصادية، ويرافقها تغيير في السلطة داخل المنظمة.

مهمة مستحيلة

يستحيل إدراك حقيقة الاستراتيجية بالكامل.

خامس رواد مدرسة الإعدادات هو **هنري مينتزبرغ** الذي حدد ثلاث عمليات للتغيير:

- **التغيير المخطط له**، من خلال خطط الجودة أو التدريب.
- **التغيير الموجه**، هو مسؤولية القائد أو فريقه.
- **التغيير الطبيعي**، هو تغيير عضوي لا يعتمد على الخطط أو السلطة الهرمية.

لكن رغم وجود أشكال محددة، مخطط لها أو موجهة أو طبيعية، للتغيير، إلا أن الاستراتيجية يستحيل، في نظر هنري مينتزبرغ، إدراك حقيقتها بالكامل، لأن الظاهرة معقدة جداً، وعشوائية جداً، وتعتمد بشكل كبير على طبيعة العنصر البشري في المنظمة وفي البيئة الخارجية، **ويمكن لكل منظمة أن تستلهم بقدر ما تحب من تعاليم المدارس العشرة ما تقدر أنه الأنسب لبناء استراتيجيتها الخاصة بها.**



الحصيلة



صيّادون غير شرعيين

إنهم صيادون غير شرعيين يسيطرون على أنياب الفيل ويتركون جثته تتعفن.

يبدو تطور مدارس الفكر الاستراتيجي كأنه تطور تاريخي، لكن الواقع خلاف ذلك، لأن كل هذه التيارات ما زالت موجودة ونشطة اليوم، حتى أنه غاب عنا أصل الكثير منها بسبب تداخل المرجعيات النظرية مع بعضها وتداخل النظري مع الممارسة.

في مجالي البحث الأكاديمي والاستشارة يدافع الأكاديميون والمستشارون بشراسة عن مواقعهم ومواقفهم لتحقيق المزيد من المبيعات والنجاحات، لذلك تجدهم يتحصَّنون خلف نظرياتهم وممارساتهم، رافضين في نفس الوقت النظريات والممارسات الأخرى، فيُفَصِّلُون الواقع على ما يناسب فرضياتهم، **إنهم صيادون غير شرعيين يسيطرون على أنياب الفيل ويتركون جثته تتعفن**.

إن هذا النوع من السلوك لا يخدم مصالح قادة المنظمات، الذين يريدون فهم الفيل في كليته وشموليته، والحفاظ عليه كقوة حيوية، بما يسمح لهم بضخ طاقة حقيقية في العملية الاستراتيجية.

الهَوَس بتجزئة الفيل

لم يستطع أي من العميان العشرة تجاوز مبدأ تجزئة الفيل.

لقد عاش الفكر الاستراتيجي مرحلة، ولا يزال، كان فيها مهووساً بتجزئة الفيل، بوضع الخطط الاستراتيجية مثلا، أو تحديد المواقع التنافسية على أساس الحسابات الدقيقة، أو بالرهان على مفاهيم التعلم والمنظمة المتعلمة. ومن المؤكد أن هناك وجهات نظر انتقائية واختزالية جديدة خلف الكواليس تنتظر من يستقبلها بحماس، قبل أن تغادر المسرح كما غادرته وجهات نظر سبقتها. وهنا يطرح السؤال على هذه المدارس: **هل هي مقاربات مختلفة للاستراتيجية، أم أجزاء من عملية واحدة؟**

لم يستطع أي من العميان العشرة تجاوز مبدأ تجزئة الفيل، باستثناء مدرسة الإعدادات التي حاولت نحت مفهوم "الإعدادات" كصيغة لتركيب مكتسبات المدارس الأخرى ومعالجة مساوئ التجزئة، لكن هي نفسها لم تنجح في تجاوز مبدأ التجزئة، لأن مفهوم "الإعدادات" بدوره يقبل التجزئة إلى عناصر أساسية، ويتضمن خطر السقوط في نمطية النماذج الاختزالية للإعدادات.

إن الفيل كُلّ لا يتجزأ، وحقيقة واحدة ذات شمولية أصيلة، ومشكلة العميان العشرة تكمن أساساً في التجزئة وفي المبالغة في التجزئة وغياب النظرة الكلية الشمولية، التي تضمن حيوية الفيل وقوته.

البحث عن الصورة الكلية للفيل

بتركيب مقاربات متعددة نستطيع أن نرى الفيل بشكل أفضل.

إن الفيل سيكون في كامل قواه الحيوية لو ظهرت مدارس تركيبية تجمع شتات مدارس الفكر الاستراتيجي الانتقائية في تصور متكامل تتقاطع فيه مختلف المدارس بطريقة متكاملة وإيجابية، ويبدو أن مدرسة "الإعدادات" تمثل بداية جيدة في هذا الاتجاه، فهي تمنحنا صيغة ذكية وعملية لهذا التركيب. صحيح أنه لا توجد اليوم مقاربة شمولية تمنح الصورة الكلية للفيل، لكن **بتركيب مقاربات متعددة نستطيع أن نرى الفيل بشكل أفضل، لكن السؤال هو: كيف؟**

يبدو واضحاً أن بعض المدارس يمكن أن تشكل مراحل أو مظاهر في عملية استراتيجية إبداعية واحدة: يمكن أن نضع مثلا المدرسة المعرفية في ذهن القائد، ونُفَوِّض لمدرسة التموقع مهمة تحليل البيانات التاريخية وهلم جرا. وقد يبدو دمج كل هذه المدارس في عملية واحدة اختبارًا صعبًا، لكن الاستراتيجية بطبيعتها عملية خلاّقة؛ فهي تخطيط مدروس وحدس قيادي وتعلم مستمر، إنها القدرة على الجمع بين التغيير والاستمرارية، النتائج والعلاقات، المهام اليومية وإعداد المستقبل، المركزية واللامركزية، المعرفة الفردية والتفاعل الاجتماعي، التعاون والصراع، وكل هذا في بيئة جاذبة وضاغطة.

يمكن للعملية الاستراتيجية أن تميل نحو هذه المدرسة أو تلك؛ فمدرسة القيادة تنفع عندما يتعلق الأمر بمنظمة ناشئة، ومدرسة التعلم تفرض نفسها في شروط التغيير السريع حيث التنبؤ صعب، وأحيانا تبدأ الاستراتيجية فردية ومعرفية ثم تتطور إلى اجتماعية وتفاعلية، وفي بعض القطاعات تكون الاستراتيجيات عقلانية ومدروسة، في حين أنها في قطاعات أخرى تكون قائمة على سرعة المبادرة والتكيف مع الفرص.

خاتمة: في الحاجة إلى نمذجة "أفضل الممارسات العالمية"

سوف يستمر الأكاديميون والمستشارون في دراسة الخصائص المهمة للاستراتيجية من خلال كل مدرسة، مثلما يتابع علماء الأحياء دراستهم للفيل لمعرفة المزيد عن أنيابه وذيله وخرطومه، لكن يجب علينا تجاوز الإطار النظري والضيق والاختزالي لهذه المدارس، بطرح الأسئلة التي تنفتح على الممارسة، بدل الانشغال بالمفاهيم التأسيسية للمقاربات الانتقائية والاختزالية. بتعبير آخر، نحن بحاجة إلى "**أفضل الممارسات العالمية**"، وليس إلى نظريات أوضح وتقنيات أدق، لذلك دعونا نتوقف عن دراسة كل جزء من الفيل على حدة، ونقبل على "دراسة" الفيل باعتباره كلاً لا يتجزأ من خلال البحث عن أفضل الممارسات العالمية، والعمل على نمذجتها، وقد لا نحصل رغم ذلك على الصورة الكلية للفيل، لكننا سنرى على الأقل الفيل بشكل أفضل.

.

مراجع

باللغة العربية

1. إدريس أُوهلال، **فقه الاستراتيجية. الجزء 1، المفاهيم والمبادئ**، الطبعة الثانية، 2014.
2. إدريس أُوهلال، **إضاءات التميز المؤسسي، الجزء 1: الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، 2015.
3. إدريس أُوهلال، **إضاءات التميز المؤسسي، الجزء 2: القيادة**، الطبعة الأولى، 2016.
4. إدريس أُوهلال، **إضاءات التميز المؤسسي، الجزء 3: التنظيم**، الطبعة الأولى، 2016.
5. إدريس أُوهلال، **إضاءات التميز المؤسسي، الجزء 4: الأداء**، الطبعة الأولى، 2016.
6. إدريس أُوهلال، **لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟**، الطبعة الأولى، 2018.
7. سان تزو، **فن الحرب**، ترجمة سمير الخادم، دار الريحاني.
8. سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، الجامعة الإسلامية غزة،2011.

باللغة الفرنسية

1. Henry Mintzberg, **Le pouvoir dans les organisations**, Editions d'organisation, 1983.
2. Henry Mintzberg, **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, Dunod, 1994.
3. Henry Mintzberg et autres, **Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique**, Village Mondial, 2005.
4. Patrick Perrotton, **Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique**, **Fiche de lecture**, Université de Paris Dauphine, 2003.
5. Michael Porter، **L'avantage concurrentiel**, Dunod, 2003.
6. Pierre Bourdieu, **Questions de sociologie**, Editions Minuit, 1980.
7. Charles-Henri Russon, **Management de la très haute performance MTHP, Tome 1**, IFEAS, 2012.

الفهرس

هذا الكتاب

كل مدارس الفكر الاستراتيجي عميان أمام هذا الفيل المسمى "**الاستراتيجية**"، عميان لأن كل مدرسة تدرك جانباً منه فقط، وتجهل جوانبه الأخرى.

تستمد هذه المدارس مرجعياتها من مصدرين: خبرة المستشارين وعلم الجامعيين. يميل المستشارون إلى رسم لوحات ثلاثية الأبعاد لكن لحيوان جامد، ويعشق الجامعيون رسم نفس الحيوان الجامد لكن في لوحات ثنائية الأبعاد.

ورغم هذا التحنيط الذي طال الحيوان من طرف المستشارين والجامعيين، انتشرت الاستراتيجيات ولقيت إقبالاً كبيراً. لكن رغم هذا الإقبال لم تنجح الاستراتيجيات في الغالب الأعم (بعض الدراسات تقول أن كل تسع خطط من أصل عشرة تفشل)، لأن قادة المنظمات ومديريها حُشِروا في منظورات ضيقة مع عجائب التخطيط الاستراتيجي وغرائب معاييره، وما كان لها إلا أن تفشل لأن الفيل جُزّئ تجزيئاً وتَحَوَّل إلى جسد بدون روح.

إن الاستراتيجية لا يمكن لها أن تنجح بالتخطيط الاستراتيجي وحده، أو بحدس القيادة وحده، أو بتعلم المنظمة وحده، أو بأي جزء آخر من أجزاء الاستراتيجية. إن حاجة قادة المنظمات ومديروها إلى معرفة أفضل الممارسات العالمية في مجال الاستراتيجية والاستفادة منها مهمة، من أجل المضي قدما نحو مدرسة شمولية ومتوازنة في الفكر الاستراتيجي، لكن **كيف يمكن جمع شتات علم وفن الاستراتيجية من خلال نظرة نسقية تستفيد من منظورات العميان العشرة، وتتجاوزها إلى نظرة شمولية ومتكاملة ومتوازنة وفعالة؟ هذا هو السؤال**.